# اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية

اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية

الدكتورة
رافدة الحريري

الدكتورة
رافدة الحريري



اليازوري
www.yazori.com

# اتجاهـــــات حديثـــــــة

## في إدارة الموارد البشرية

د. رافده الحريري

# المحتويات

# المقدمـــــــــــة

الموارد البشرية هي العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة، ومواكبة التطورات المتسارعة في كل ميادين الحياة، وتحقيق اللحاق بركب الجودة الشاملة لمقابلة متطلباتها والالتزام بمبادئها، وتسعى إدارة الموارد البشرية المعاصرة إلى استقطاب واستثمار العقول البشرية، وتوفير فرص العمل، واحتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والإبداعية من أجل تحقيق فاعلية الأداء من خلال تلك الطاقات والقدرات. إن تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات والشركات على اختلاف أنواعها لا ينحصر في قدرتها على توفير رأس المال والمعدات والتجهيزات على أعلى المستويات، بل يتوقف على قدرتها في استقطاب واستخدام الموارد البشرية والقدرات الفكرية والبدنية والعضلية في تسيير دفة العمل من أجل الحصول على الكفاءة الإنتاجية العالية، وتحقيق الميزة التنافسية، والمواءمة بين العرض والطلب، وسد حاجة سوق العمل. وتسعى إدارة الموارد البشرية المعاصرة (Human Resources Management)التركيز حول الفرد العامل، فتتابع سلوكه، وتطوره، وتحرص على ملاحقة تطوراته ونموه المهني وترقياته، وتؤمن له المورد المالي أثناء قيامه بعمله وحتى بعد انتهاء خدمته، كما تحقق له الرضا الوظيفي، وتدعم عطاءاته المتميزة بالحوافز، وتركز على أخلاقيات المهنة على اعتبارها من الأنشطة ذات القيمة المضافة، بالإضافة إلى الجودة الشاملة للحاق بركب التميز الإداري، ويتوقف نجاح المنظمات على مستوى جودة أداء الإدارة، واهتمامها بالتغيير التنظيمي والتطوير، والتدريب، وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة، وإحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرار، ويتناول هذا الكتاب ماهية إدارة الموارد البشرية، ووظائفها ونشاطاتها، وكيفية تعاملها مع المتغيرات البيئية العديدة. أرجو أن يخدم هذا العمل المتواضع ميدان إدارة الموارد البشرية ولو بالنزر اليسير.

والله من وراء القصد.

# الفصل الأول

## إدارة الموارد البشرية المدلول والتطور التاريخي.

عناصر الفصل:

- مدلول إدارة الموارد البشرية
- إدارة الموارد البشرية في ضوء التغيرات البيئية
- إدارة الموارد البشرية بين التقليد والتجديد.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة.
- إدارة الموارد البشرية في الدول النامية.
- المسميات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- الفرق بين كل من مفهوم العمل، و الوظيفة، والمهنة.
- أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية.
- مراجع الفصل الأول.

## مدلول إدارة الموارد البشرية

## Human Resources Management

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.(ديسلر،2007). وهي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وتشتمل هذه العملية على استقطاب هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها. (برنوطي، 2001).

ويشير مصطلح إدارة الموارد البشرية إلى اختيار وتطوير وتنمية واستقطاب، وتقييم، ومكافأة، و إدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جماعات العمل، وهو بهذا يتضمن تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط، والاختيار، وتنمية المهارات البشرية، وإدارة المسارات الوظيفية ، وتقييم الأداء ، وتعويض العاملين، وتسهيل علاقات العمل .(كامل،1996) وإدارة الموارد البشرية كوظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات بشكل مستمر، وتقديم المكافآت للأفراد بشكل عادل يتفق مع المجهودات التي يبذلها كل منهم، ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة، ومنع حدوث أي تضارب بينهما، مع توفير الخدمات والرعاية اللازمة لهم، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.(أبو بكر،2004).وإدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف أو الإدارات الرئيسية في كافة أنواع المؤسسات والمنظمات، يرتكز محور عملها على جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، والموارد البشرية تعني جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفها ومهامها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماط سلوكياتهم، ومجموعة من الإجراءات والسياسات والخطط والأنظمة، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجتها المستقبلية.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في ظل إستراتيجية خاصة بها، وتتضمن هذه الأنشطة والممارسات مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد

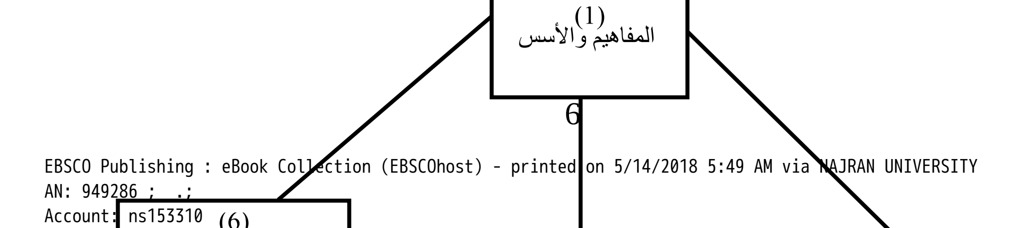
البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة، والوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ إستراتيجيتها وأهدافها، ثم العمل على تدريب وتنمية هذه الموارد، وتوفير شروط توظيف عادلة لها، ومناخ عمل تنظيمي مادي، واجتماعي مناسب، وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها وطموحاتها، والعمل على تحقيق التوازن والتكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين (الموارد البشرية)، مع زرع حب العمل لدى العاملين، والولاء والانتماء (عقيلي،2005).وتختص إدارة الموارد البشرية بتكوين وتربية وصيانة النفس البشرية من خلال الإجراءات والنظم واللوائح التي تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وهي تعتبر الجهة الاستشارية التي تقدم خدماتها إلى جميع العاملين لتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، وذلك من خلال قيامها بإعداد وتنفيذ مجموعة من السياسات الإدارية التي تتمثل في تخطيط القوى العاملة، وتحليل ووصف الوظائف، واختيار وتعيين العاملين، وتنفيذ برامج التدريب وتنمية المهارات، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل لرفع الروح المعنوية للعاملين (الصيرفي، 2005).وإدارة الموارد البشرية تشتمل على العديد من الأنشطة والفعاليات الداخلية المترابطة والتي تؤثر على بعضها البعض، والنشاطات التي تشتمل عليها إدارة الأفراد تكون أجزاء فرعية للنظام، وهذه الأجزاء الفرعية تحقق أهدافاً مختلفة، منها الاجتماعية، ومنها التنظيمية والوظيفية والإنسانية. والأنظمة الفرعية لإدارة الأفراد تتمثل في العمليات والوظائف التشغيلية والتي أبرزها ما يلي: (عباس وعلي،2003):

1. المبادئ والمفاهيم والأسس التي يتبناها المدير في مجال إدارة الأفراد.
2. إعداد واختيار العاملين.
3. تطوير أداء العاملين.
4. المكافآت والتعويضات وصيانة الأفراد العاملين.
5. إدماج العاملين في العمل والمنظمة.
6. انفصال الأفراد العاملين عن المنظمة.

والشكل المبين أدناه يوضح هذا المفهوم لإدارة الموارد البشرية، (المرجع السابق:20)

**شكل رقم (1)**

**الأجزاء الفرعية لنظام إدارة الموارد البشرية**



وهكذا نجد من خلال هذا الاستعراض للتعريفات المختلفة أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تقوم بتوفير الكوادر اللازمة والمؤهلة لخدمة أهداف المنظمة، وتوليها بالرعاية والتدريب والتنمية المهنية، ومنح الحوافز المناسبة لها، وتهيئة المناخ المريح الذي يكفل تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهداف العاملين من جهة أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموازنة بين أهداف العمل وأهداف العاملين. وإدارة الموارد البشرية تختص بانتقاء واستقطاب العاملين بشكل جيد، وتوزيع الأعمال عليهم بطريقة مناسبة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والرفع من قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق جودة الأداء بما يتوافق مع إستراتيجية التخطيط والتنفيذ الخاص بالمنظمة، والعمل على إرساء قواعد الانتماء والولاء للمنظمة، مع توخي العدالة في تقديم الحوافز وفي تقويم أعمال العاملين.

## إدارة الموارد البشرية في ضوء التغيرات البيئية

بما أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تقديم المساعدة لكل من الأفراد والمنظمات في سبيل تحقيق الأهداف ، لكن تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات ، مثل المتطلبات المتزايدة للقوى العاملة ، والتنوع الكبير في تخصصات وسمات الأفراد العاملين ، والمنافسة الشديدة ، والتطور السريع المتلاحق في مجال التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات ، في القوانين والتشريعات التي تحكم العاملين وعلاقات العمل ، وهنا نجد أن بيئة العمل في تغير سريع ومستمر ، لا سيما أن سمة التغيير في عصرنا الحاضر هو السرعة ، ولذلك فإنه ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعد نفسها للتعامل مع الآثار المترتبة على هذه التغيرات الريعة للمهارات ، وتخفيض حجم المنظمات ، والتحسين المستمر، وإعادة هندسة وهيكلة المنظمات ، والاتجاه نحو اللامركزية – وزيادة مشاركة الأفراد مع المنظمة وأنظمتها وسياساتها .(حسن ،2004) ونستعرض فيما يلي أبرز هذه التغيرات التي تفرض على إدارة الموارد البشرية لاستمرار النمو .(المرسي ،2003) (وحسن، 2004)

### 1- تغيير احتياجات العاملين

يتوقع العاملون في المنظمة المعاصرة أن تكون المنظمة أكثر مرونة في استجابتها لاحتياجاتهم الشخصية ، من خلال وضع برامج مرونة للعمل ، وإجازات مؤقتة ، وتخصيص بعض الوقت للأمهات العاملات لرعاية أطفالهن والعناية بالمسنين ، والمشاركة الوظيفية ، وتقدين بعض النشاطات التثقيفية والترويجية ، ويعد مدير إدارة الموارد البشرية مسؤولاً عن تطوير

وتنفيذ السياسات التي تعمل على الحد من التعارض بين متطلبات الإدارة والالتزامات الأسرية ، كما يجب عليه إدراك تأثير سياسات إعادة الهيكلية التنظيمية وتقليص الحجم على ولاء العاملين وشعورهم بالانتماء .

### 2- تعقد المهام الإدارية :

اتسمت المهام الإدارية خلال العقود الثلاثة الأخيرة بالتعقيد لأسباب عديدة منها ظهور المنافسة الأجنبية ، والتطور التكنولوجي المتسارع ، والانفجار المعرفي وثورة المعلومات ، وتزايد معدلات الإبداع والتطوير ، وتطور نظم الاتصالات ، وعدم الاستقرار البيئي ، ولذلك فإن المنظمات باتت بحاجة إلى مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية القدرات التنافسية ، ومن خلال تعميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات فيما يتعلق بالمعارف والمهارات وتنمية قدرتها وتحسين أداءاتها.

### 3- زيادة درجة التدخل الحكومي :

تفرض قوانين وتشريعات العمل المعاصر في أغلب الدول على الإدارات في مختلف المنظمات استقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف دون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو أي مجال تمييزي آخر ، كما أن التشريعات الحكومية امتدت إلى سياسة الأجور وساعات العمل ، وتوفيرا لأنت والسلامة ، وعلاقات العمل . ولذلك فإن أي منظمة لا تستجيب لتلك التشريعات تعتبر مخلة بسياسة الدولة وتوقع عليها العقوبات المناسبة .

### 4- التغير في مزيج القوى العاملة :

تميزت إدارة الموارد البشرية قبل حوالي عشرة عقود من السنوات بالبساطة والسهولة لتجانس الموارد البشرية ، فقد كان معظم العاملين متشابهين في خصائصهم الوظيفية ، كما أن غالبية القوى العاملة كانت من الرجال ، أما في عصرنا الحالي ، فقد حدثت تغيرات كثيرة – فقد تنوع مزيج القوى العاملة ، ونتيجة لقوانين العمل الجديدة ،زادت نسبة النساء في القوى العاملة ، وزادت نسبة كبار السن من العاملين برفع سن التقاعد ، كما زادت نسبة صغار السن الذين يلتحقون بالقوى العاملة إلى جانب دراستهم . بالإضافة إلى تعدد التخصصات وتشعبها وظهور العديد من التخصصات الحديثة .

## 5- تغير ملامح الوظيفة :

تتميز الوظيفة في المنظمة الحديثة بالتعقد الفني ،وتتطلب مهارات مميزة ، كما أن الحواجز بين الوظائف قد تلاشت ، فلم يعد الفرد يمارس عمله من خلال قسم معين أو إدارة معينة ، مع أفراد يحملون نفس تخصصه ، لكنه يجد نفسه عضواً في فريق عمل أو مجموعة مهام تضم أفرادا آخرين من أقسام أخرى داخل المنظمة ، وهذا يعني تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقويم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق والانسجام مع هذه التغيرات .

## 6- حدة المنافسة :

لقد لعب الاتجاه نحو تحرير التجارة وإبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج ، والتطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل ، دوراً في تحسين نوعية الموارد البشرية ، والتطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها .

## 7- متطلبات المهارات المتغيرة :

تحولت المجتمعات من كونها مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية، ثم إلى مجتمعات تهتم بالخدمات. ومع هذا التحول اختلفت المهارات الفردية في كل مرحلة من المراحل، وقد تسبب هذا في نقص شديد في المهارات المطلوبة لأداء الوظائف الجديدة التي تتطلب درجة عالية من المهارات الفنية. ويعني هذا بالنسبة للأفراد ، وجود قطاعات من القوى العاملة تفتقر للمهارات الأساسية لأداء الوظيفة المطلوبة . وهذا يؤدي بالطبع إلى خسائر جسيمة للمنظمات .

## 8- الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية

ظهرت الحاجة إلى الاستعانة بخبراء متخصصين لدعم العديد من وظائف وأنشطة الموارد البشرية ، وذلك بسبب التقدم التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات والاتصالات التي بدأت في الثمانينات من القرن المنصرم ، وقد قامت بعض المنظمات بتطوير أنظمة خبراء آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة

## 9- برامج التطوير المستمر :

بدأت المنظمات في وضع البرامج التي تهدف إلى تطوير وتحسين وضعها على المدى الطويل ، وذلك لمقابلة متطلبات الجودة الشاملة ، من خلال التركيز على الجودة ، وتبني تقديم خدمات أفضل للعملاء ، ويعني التطوير المستمر ، قيام المنظمة بتغيير عملياتها بالتركيز على المستهلك ،

وإشراك الأفراد بدرجة أكبر من الأمور المتعلقة بهم ، وتعيين أفراد يتميزون بالجودة العالية ، والقيام بممارسات إدارية أفضل لتحقيق رضا العملاء .

### 10- الارتفاع الملحوظ في تكلفة استخدام العنصر البشري :

أدى ارتفاع قيمة الاستثمار الموجه للعنصر البشري ، والتكاليف المصاحبة مثل الأجور والحوافز ، إلى التغير في توجه إدارة الموارد البشرية ، وزيادة أهميتها ، وقد ترتفع هذه التكلفة في حالة التعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالعنصر البشري ، كالغياب ودوران العمل ، والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية ، والإجازات وغيرها وهذا يعني أن ترشيد تكلفة استخدام العنصر البشري وزيادة فاعلية الأداء يستوجبان وجود معرفة ومهارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

### 11- تغير ثقافة المنظمة :

كان للتقدم التكنولوجي في طرق وأساليب الصناعة ، واستخدامات الذرة والهندسة وغيرها آثاره الهائلة على توالي التغيرات في كافة المجالات ، فقد ظهرت صناعات جديدة تقوم أساساً على القدرات العقلية وليس على الموارد الطبيعية ورأس المال فقط .وهذا بجانب تحقيق التواصل بين أجزاء العالم وتقريب البعد الزماني والمكاني بين أجزائه . ولقد أدى اقتباس وتبني القيم والعادات إلى تداخل العلاقات بين الشعوب ، وأصبحت هناك ضرورة للتغيير يفرضها المجتمع فنياً واقتصادياً واجتماعياً وفكرياً وثقافياً وأخلاقياً في السلوك والقيم والعادات والتقاليد ، وفي المفاهيم والنظريات ، وفي الإدارة والتنظيم الإداري وأساليب العمل .(القاضي، 2006) وتواجه إدارة الموارد البشرية ، كما تواجه الإدارات المختلفة الأخرى ، تسارعاً في التغيرات الاجتماعية والثقافية مثل التغير في المعايير الاجتماعية ، وانتشار التكنولوجيا ، والتضخم وتزايد دور الدين والسياسة على مسرح الحياة الاجتماعية ، وتمازج العمالة في البلد الواحد لتصبح خليطاً في ثقافات مختلفة .(الطويل ، 2001) ويمثل فهم البيئة الثقافية أمراً من الأمور لنجاح عمل المنظمات.

### 12- الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية

تسعى إدارات الموارد البشرية في معظم المنظمات إلى تحقيق الاتساق والإنصاف والموضوعية في الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري ، وذلك بوضع سياسات جديدة في مجال التعيين والاجور، والحوافز والترقية ، والتدريب وتقويم الأداء والتقاعد وتصفية الحسابات . وتعتبر إدارة الموارد البشرية شريكاً فعالاً في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين ، وتثير الدافعية لديهم للعمل ، وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة .

## إدارة الموارد البشرية بين التقليد والتجديد

هناك العديد من وجهات النظر حول تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، وتوجد نظرتان أساسيتان لهذا المفهوم، وهما النظرة التقليدية، والنظرة الحديثة، حيث أن أصحاب النظرة التقليدية يرون أن إدارة الموارد البشرية ليست سوى نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثل حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعتهم من حيث الحضور والانصراف والإجازات.(عبد الباقي،2004).

ويقوم مدير المنظمة في ظل هذه النظرة التقليدية بدفع الأفراد للعمل من خلال التهديد بتخفيض الأجور أو فقدان العمل، واستخدام شتى وسائل الإكراه والإجبار.(حنفي،2007). أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، فيرون أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة، ولها نفس أهمية وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنظمة، وإن إدارة الموارد البشرية مسؤولة بالدرجة الأولى عن:(عبد الباقي،2004)

- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة، Attracting Employees.
- المحافظة على العاملين والعمل على استقرارهم الوظيفي والتمسك بهم، Holding Employees.
- صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها، Developing Employees.
- تحفيز القوى العاملة وتدريبها، Motivating and Training Employees.

ويعتمد المدير في وقتنا الحاضر على إثارة الحماس بدلاً من التهديد والضغط والإجبار، فعمال اليوم أكثر ثقافة وميلاً للحوار ورفضاً لاستخدام التلويح بالتهديد والوعيد ووسائل الإكراه الأخرى، ويلاحظ أن وسائل الحماية التي تكفلها النقابات، وكذلك التشريعات والقوانين الحكومية، أدت إلى التقليل من أهمية أسلوب الضغط على الأفراد كوسيلة دافعة على العمل.(حنفي،2007). كما وجدت أنظمة التأمين ضد البطالة، وبرامج التأمينات الاجتماعية، لحماية العاملين ومساعدتهم.

## أهداف إدارة الموارد البشرية

**تهدف إدارة** الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويراً مستمراً يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق أهداف واحتياجات المنظمة، وينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف نوردها فيما يلي:(عباس وعلي،2003):و(الشنواني ،1999)

## 1. الأهداف الاجتماعية Social Objectives:

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل مناشطه، وإدارة الموارد البشرية غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو عن العمل تسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة ، وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم ، والحصول على مقابل لهذا البذل ، مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم .

## 2. الأهداف التنظيمية Organizational Objectives:

بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً في المنظمة، وتعتبر جزء من النظام الأشمل (المنظمة) فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة، وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

## 3. الأهداف الوظيفية Functional Objectives:

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتها، وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور ، وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين من العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية ، كما يزيد من مكافآتهم ورواتبهم.

## 4. الأهداف الإنسانية Human Objectives:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، على اعتبار إنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الانتاج، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.

## التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة

يشير الوضع الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية بأنه كان نتيجة عوامل متعددة، منها العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والفكرية،

فهذه العوامل لعبت دورها في المجتمع وفي إدارة الأفراد، ولقد تطورت إدارة الموارد البشرية بشكل تدريجي، وعلى مراحل مختلفة.(شاويش،2005) ويعود بدء وتطور إدارة الموارد البشرية إلى خمسة عوامل ساهمت وما تزال في إعطاء أهمية خاصة لكل مرحلة من مراحل التطور التاريخي لها، وهذه العوامل هي:(عباس وعلي،2003):

1. تشكيل التنظيمات والنقابات والاتحادات المهنية والتشريعات المرتبطة بها.
2. التخصصات العلمية وتطبيقاتها في مجال العمل، فقد ظهرت تخصصات واختصاصيون بشؤون الأفراد مثل علماء النفس الصناعيين، وعلماء النفس، ومصممي ومهندسي أنظمة الأفراد وغيرهم.
3. التشريعات والقوانين الحكومية الضابطة لنظام العمل وقواعده.
4. الفعاليات الحكومية والتي تظهر أثناء الحروب أو الظروف الاستثنائية الخاصة بالموارد البشرية.
5. التغيرات الاجتماعية من قيم ومعايير وبرامج اجتماعية ينعكس تأثيرها على العاملين. ولقد أوضح (تومسون،1981) المشار إليه في (كامل،1996) بأن هناك أربع قيم مستقلة في عمل مدير إدارة الموارد البشرية، وهي:

- قيم العمل الاجتماعي: وتسعى إلى مساعدة الطرف المتضرر والذي تعوزه الموارد.
- القيم الوسيطة: وتعتمد على تمثيل مصالح صاحب العمل أو العامل الضعيف إلى صاحب العمل لتحقيق تغيير هيكلي من النوع المفيد.
- القيم المشتركة أو الشاملة: وهي القيم التي تعتمد على تحقيق التعاون بين المجموعات المختلفة لتحقيق فاعلية الإتحاد.
- القيم الخارجية: وهي القيم التي تعتمد على تغيير القيم الخاصة بالتنظيم لصالح أهداف خارجة عنه، والتي قد تكون غير معلومة أو غير مؤكدة.

ولقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل عديدة في تطورها، كما تأثر تطورها في ظهور الثورة الصناعية، والحركات العمالية، والإدارة العلمية، وظهور علم النفس الصناعي، وحركة العلاقات الإنسانية، وتجلي

بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، وحركة العلوم السلوكية.(Dyer,1991)

وفيما يلي نستعرض هذه المراحل حسب تسلسلها التاريخي:

**المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية The Industrial Revolution:**

اتسمت الفترة ما بين عام 1900-1930 بالتطور الواضح الذي طرأ على وظائف الأفراد نتيجة قيام الثورة الصناعية وحركات وتطورات عديدة أبرزها ما يلي:(شاويش، 2005) و (عبد الباقي، 2004)

1. التوسع في استخدام الآلات، وإنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة، حيث إن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج، وتراكم السلع ورأس المال.
2. الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضر، فقد ظهر عدد من أصحاب المشروعات الذين قاموا بتحسين أوضاع العمال المثقلين بالعمل، حيث أن الثورة الصناعية تسببت في ظهور العديد من المشكلات النفسية والاجتماعية للعاملين، وضعفت العلاقات الإنسانية بين الأفراد نتيجة لما تسبب فيه نظام المصنع الكبير وإحلال الآلة مكان العامل، في إضعاف العلاقات الإنسانية من خلال تكرار الأعمال، التي لا تحتاج إلى مهارة، إضافة إلى إن المشرفين كانوا قساة على العاملين، وللتخفيف من هذه الضغوط، قام بعض أصحاب الأعمال باستحداث مجالات واسعة من الرعاية المفيدة للعمال كتقديم قروض لهم، وإلقاء المحاضرات التثقيفية لهم، وتعيين مشرفين اجتماعيين لمساعدة العمال الجدد على التكيف مع ظروف العمل، وتقديم إرشادات مفيدة للعاملين الذين يعانون من ضغوط العمل القاسية نتيجة للظروف الجديدة التي وجدوا أنفسهم فيها ، وتوفير وسيلة اتصال فاعلة إلى أعلى بين العمال ومديري الإنتاج.
3. الإبداعات والتشريعات الحكومية في مجال الاختيار والتعيين إذ أن الحكومة الأمريكية ساهمت في مجال إدارة الموارد البشرية، فقد تم في عام 1910، تطوير فروع قوانين العمل، وتنظيم الأجور، وتحديد ساعات العمل، والاهتمام بظروف العمل والسلامة كما استحدث نظام الضمان الاجتماعي للعاملين، وتعويضات إصابات العمل.
4. الاستجابة للنقابات العمالية، إذ أنه نتيجة الثورة الصناعية وقيام نظام المصانع الكبيرة، شعر العاملين بقوتهم، بسبب تجمعهم في مكان واحد، وقد أدى ذلك الشعور إلى تنظيم العمال أنفسهم في نقابات عمالية تتولى دراسة أوضاعهم وتحسين ظروف العمل وأحواله.

### المرحلة الثانية: مرحلة الإدارة التقليدية Classical Management

بدأت هذه المرحلة في العقد الأول من القرن العشرين، فقد كانت لإدارة الموارد البشرية وظيفتان أساسيتان في بداية التطور، هما وظيفة الاستخدام، ووظيفة الحماية، والاستخدام يعني تأمين الموارد البشرية اللازمة لاحتياجات المنظمات الإنتاجية، أما الحماية فقد كانت تهدف إلى خلق اتجاهات وهياكل مساعدة للمنظمة ذاتها. وكانت وظيفة الاستخدام تقوم على أساس قيم الفعالية، بينما تقوم وظيفة الحماية على أساس القيم الوسيطة لحماية سلطة الإدارة، وفي مرحلة الإدارة التقليدية أي المرحلة الثانية تم الترويج لقيم الفعالية عن طريق إدارة الأفراد، مع زيادة الحجم واتجاه المنظمات إلى العلاقات الرسمية وتطبيق نظام البيروقراطية التي تسببت في شعور العمال بالعزلة والاغتراب الاجتماعي.(كامل،1996) وارتبطت هذه المرحلة بأعمال فردريك تايلور وماكس ويبر، وحركة الإدارة العلمية هي أول المدارس الفكرية في علم الإدارية وأقدمها.

وأهم رواد هذه الحركة المهندس الأمريكي الشهير فردريك تايلور Fredrick Taylor الذي لقب بأبو الإدارة العلمية. واهتم رواد هذه الحركة بتحليل سلوك العمال في المنظمات الإدارية المختلفة، وتوفير الحوافز اللازمة لتحقيق أعلى مستوى إنتاجي للعمال بغض النظر عن ظروفهم الاجتماعية (الأغبري،2000). وانصب جل اهتمام هذه المدرسة على تخفيض تكلفة العمل، والحد من الإسراف والهدر، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية. (عابدين،2001) ويطلق على الحركة التقليدية أيضاً (المدرسة العلمية) وذلك لاعتمادها على قواعد علمية ثابتة في معالجة وحل المشكلات الإدارية بالأسلوب العلمي الذي يعتمد على استخدام وسائل التعريف والتحليل، والقياس، والتجربة والبرهان. لكنها شبهت الإنسان العامل بالآلة التي يفصلها الزمن عن الحركة وأهملت الجانب الإنساني للعامل.ولقد طرح فردريك تايلور أفكاره في كتابه الذي صدر عام 1911 تحت عنوان (مبادئ الإدارة العلمية) والذي نادى فيه بضرورة أخذ عدة أمور بالاعتبار، وهذه الأمور هي:

1. الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة والقائمة على مبدأ التجربة والخطأ، واستبدالها بالأساليب العلمية في تحديد عناصر العمل.
2. اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية سليمة والاهتمام بتنميتهم وتطويرهم.
3. البحث عن أفضل الوسائل لأداء الأعمال من خلال المعايير العلمية في تحديد الوقت الأمثل للإنجاز.

4. التعاون بين الإدارة والعمال، فالتخطيط هو من مهام المديرين، بينما يتولى العمال مسألة التنفيذ.

ورأى تايلور أن زيادة الإنتاجية تقود إلى الزيادة في الأرباح وإلى الزيادة في مدخولات العاملين وتحسين ظروفهم.

أما ماكس ويبر Max Waber فهو عالم الاجتماع الألماني صاحب النظرية البيروقراطية التي ركزت على إدارة المرافق الحكومية، وكان ذلك بين عامي (1864،1920)، ودرس ويبر التنظيمات الإدارية المختلفة من خلال أشكال السلطة الإدارية لها، والمبادئ التي تحكم عملية إصدار الأوامر. وقد أصبح هذا النظام من أكثر الأنظمة الإدارية شيوعاً بعد الثورة الصناعية فهو نظام إداري قادر على ضبط ومراقبة المهام الصناعية المختلفة، إذ قام ويبر بتحديد المهام والصلاحيات والأدوار لكل شخص من خلال نظام هرمي، بحيث يكون الفرد ضمن هذا النظام تابعاً لرئيس واحد، ويتبعه في نفس الوقت مجموعة من المرؤوسين، وحدد مهام وصلاحيات وأدوار المرؤوسين بدقة ضمن إجراءات وقواعد مكتوبة، وبذلك تتحكم البيروقراطية في سلوك الجماعة من خلال مجموعة ضوابط مصدرها المكتب الإداري وليس الجماعة نفسها، وهي ضوابط مقننة وجامدة.(العمايرة،1999)، وتتسم البيروقراطية بعدة سمات هي:

1. هرمية المكاتب: الموظف مسؤول عن قرارات مرؤوسيه وقراراته هو أمام رئيسه.

2. الموضوعية: تتميز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بأنها علاقة موضوعية غير شخصية، حيث يطبق البعد القانوني للنظام بكل ما يشتمل عليه من قوانين وأنظمة على جميع الأفراد دون استثناء.

3. الانطوائية: تنطوي البيروقراطية على نفسها، وتتشدد بشكل خاص على الحفاظ على سرية المعلومات التي تحصل عليها، والتقارير التي تقوم بإعدادها. ولا يسمح لأي شخص بالاطلاع على ما يجري داخل المنظمة إلا نفر قليل من المسؤولين البيروقراطيين، كل في مجال تخصصه.

4. الخبرة والتخصص: توزع الأعمال والمهام على الموظفين كلٌ حسب اختصاصه وخبرته، وتعتمد البيروقراطية على عملية التمييز بدقة بين الوظائف المختلفة لتلافي الازدواجية، كما أنها تهتم بتدريب الموظفين وتوعيتهم.

5. الإنجاز: يتم اختيار العاملين بدقة ومن خلال اشتراكهم في مسابقات وذلك من أجل ضمان تكافؤ الفرص، ويشكل الإنجاز الأساس الذي تتم بموجبه عملية التوظيف والترقية.

6. توافر سجلات موثقة: يركز النظام البيروقراطي على تدوين المعاملات وحفظها بصورة وثائق ووقائع وذلك للاستفادة منها مستقبلاً والرجوع إليها عند الحاجة.

7. الاستخدام المأجور: تؤكد البيروقراطية على ضرورة إلتزام الموظف بعمله الرسمي، وعدم القيام بأي نشاط آخر، أو الجمع بين عمله وعمل خاص آخر.

8. النظام المالي: تعتمد المؤسسات البيروقراطية الحكومية على مورد مالي منتظم كالضرائب والرسوم لتوفر لها دخلاً ثابتاً ومستقراً.

وعلى الرغم من جمود هذا النظام، وصرامته، فأنه لاقى نجاحاً ملحوظاً لأسباب عديدة منها: (عباس وعلي،2003):

1. قلة المتغيرات والعوامل الخارجية المؤثرة على المنظمات بالقوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية لعدم تدخل الدولة لسهولة توفير الثبات والاستقرار في العمالة وإذ ان أية تذبذبات في حاجة الإنتاج من القوى العاملة كانت تعالج إنهاء خدمات الأفراد القدامى وتعيين أفراد جدد محلهم.

2. إن الكثير من العوامل التنظيمية أدت إلى تشكيل أخلاق معينة منها تفضيل الأفراد للاستقرار في أعمالهم والاقتناع بالأسلوب الصارم وظروف العمل حتى ولو كانت غير جيدة.

هذا بالإضافة الى التركيز على تكافؤ الفرص والمساهمة في استثمار جهود العاملين بأقل التكاليف، ووضع نظام جيد للأجور، وتحديد سن التقاعد، ومنح الترقيات والعلاوات بشكل عادل ووفق معايير معينة. إلا أنه يتسبب في تأخير الأعمال نظراً للإجراءات الطويلة والمعقدة، كما أنه يتسم بالجمود، ولا يؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية.

**المرحلة الثالثة: ظهور العلاقات الإنسانية Human Relations :**

ظهر نموذج العلاقات الإنسانية من خلال البحوث والدراسات والتجارب التي أجراها التون مايو Elton Mayo، عالم الاجتماع الأسترالي الذي كان يعمل في جامعة هارفارد الأمريكية فقد أجرى العديد من التجارب في مجال العلاقات الإنسانية وعرفت بتجارب هوثورن، وكان ظهور

العلاقات الإنسانية يعود إلى عدة عوامل أهمها: تزايد قوة الاتحادات العمالية نتيجة لفشل رجال الإدارة والصناعة في تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم، وتحسن الأوضاع الثقافية والمالية للعمال مما دفعهم للمناداة بحظ أوفر في المشاركة في الإدارة، وزيادة الاعتقاد بالمسؤولية الاجتماعية لرجال الإدارة وصب اهتمامهم على مشاكل موظفيهم ومجتمعهم، وزيادة حجم التنظيمات الإدارية وتزايد المشكلات داخل تلك التنظيمات. (عابدين،2001).

وتقر هذه المرحلة بأن القيادة الجيدة هي القيادة الإنسانية التي تعطي اهتماماً للجوانب النفسية الخاصة بالعاملين الذين يعملون داخل المنظمة، والأفراد الذين يعملون خارج المنظمة (جمال الدين،2004)، والمدرسة السلوكية تؤكد على ضرورة الاهتمام بمبدأ العلاقات الإنسانية التي محورها الإنسان وحاجاته وعواطفه ورغباته، فكلما ازداد الاهتمام بالإنسان وتقدير مشاعره وإشباع حاجاته كلما ازداد تحفيزه على العمل بإنتاجية كبيرة. ويطلق مصطلح العلاقات الإنسانية على التداخل الذي يحدث بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال سواء كان في مجال الأعمال أو الحكومة أو في مجال الدراسة أو أي مجال آخر . والعلاقات الإنسانية في محيط العمل هي ذلك الميدان الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وتعاون، مع تحقيق إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.(الشنواني،1999) والعلاقات الإنسانية كما يعرفها (Saltonstall) المشار إليه في (المرجع السابق ) هي دراسة الأفراد أثناء العمل ، وليس الأفراد منفصلين ، وإنما كأعضاء في مجموعات غير رسمية ، ونظراً للتعقيدات التي تتسم بها العلاقات بين الأفراد في التنظيمات ، فإن مهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد في التنظيمات ، فإن مهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد في التنظيمات ، فإن مهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد بحيث يعملون معاً نحو تحقيق أهداف مشتركة. ولكي تتمكن الإدارة من قيادة الأفراد بطريقة فعالة ، فإنه يتوجب عليها تفهم هذه العلاقات وأن تعرف كيف تشكل منهم فرق عمل متعاونة تستطيع أن تحقق أقصى درجة من الإنتاجية .

لقد مثل نموذج العلاقات الإنسانية تطوراً مهماً في أساليب إدارة الموارد البشرية إذ أنه أوضح مدى استجابة المنظمات وردود أفعالها للتغير في حاجات الأفراد واتجاهاتهم الاجتماعية، فهو محاولة لتطوير تطبيقات ملائمة وجديدة في العمل من خلال الأخذ بالأبعاد السلوكية والاجتماعية للعمل. (عباس وعلي،2003)، والعلاقات الإنسانية ترفع من معنويات العاملين، وتفسح لهم المجال للاتصالات غير الرسمية، وتوفر لهم المناخ الاجتماعي الجيد الذي يدفعهم إلى الإنتاج بكفاءة وفعالية عاليتين. ويكمن سبب اعتراف الإدارة الواسع بأهمية العنصر البشري هو التهديد من قبل نقابات العمال التي

كانت علـى عداء مع الإدارات طيلـة نهايـة الثلاثينـات، إذ أنهـا اتهمت الإدارة بوضع أجور غير مناسبة وطرد العاملين من ذوي الخدمة الطويلـة دون سبب يذكر. وإجراء النقل والترقية على أساس المحسوبية، بالإضافة إلى إعطاء قدر بسيط من العناية لكرامة العامل.

ولهذه الأسباب ومن أجل مواجهـة هذه الاتهامات، شعرت الشركات بأن أحسن طريقة لإبعاد تدخل النقابات هو إزالة أسباب التظلمات التي جعلت العاملين يلجئون إلى هذه النقابات (شاويش،2005)، ونتيجة لاهتمام الإدارة برفع الروح المعنوية للعاملين، فقد لجأت إلى تخطيط وتنظيم برامج التدريب لمساعدة الإدارة والمشرفين على اكتساب المعرفة الجيدة بالمرؤوسين كأفراد وكأعضاء في جماعة العمل، وقد أدى هذا إلى التطور في مفهوم العلاقات الإنسانية، وصار التركيز ينصب بشكل أساسي على نمط القيادة بالمشاركة، مما ساعد الإدارة في التعرف على الكثير من المعلومات الخاصة بسلوك المرؤوسين، وردود أفعال المرؤوس حول المشرف، وقد ساعد تدريب الحساسية في تفهم كل طرف من الأطراف المشاركة لسلوك رد فعل الآخر.(حنفي،2007).

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في هذه الفترة، واتسع نطاق أعمالها، وأصبحت غير مسؤولة عن الأعمال الروتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم فحسب، لكنها شملت أيضاً تدريبهم ووضع برامج لتعويضهم عن الجهود التي يبذلونها، وتقديم الحوافز المناسبة لهم. وترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل. (عبد الباقي،2004)، ومازالت إدارة الموارد البشرية تركز على الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد ومنها العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع، ودراسة السلوك الإنساني والعوامل المحددة له، والاهتمام ببيئة العمل والعاملين، وتطوير أنظمة وظروف العمل.

**المرحلة الرابعة: تلبية حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة:**

تميزت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة خلال الخمسينات بالنمو المتزايد في أهميتها نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، فهناك العديد من التحديات التي يفترض بالإدارة التصدي لها، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو استخدام الحاسب الآلي، والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والنوع(عاملين، وعاملات) والضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وظهور التكتلات الدولية، وضرورة مراعاة تأثير الممارسات الدولية السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية.ومن أهم هذه الممارسات،هي مجال البحث

والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وإدارة المرتبات والأجور والحوافز وتقييم أداء العاملين، ومراعاة تأثير ثورة الاتصالات والمعلومات السائدة في النطاق الدولي.(المرجع السابق).

هذا إضافة إلى مواجهة التحديات الخاصة بالجودة الشاملة والتي تطالب بالتركيز على خدمة الزبائن، والتركيز على العمليات والنتائج، وتجنب الخطأ قبل وقوعه، واستخدام الأفراد من ذوي الخبرة والكفاءة، وصناعة القرارات الصائبة استناداً إلى الحقائق،والتغذية الراجعة. وتتسم هذه المرحلة ببعض الخصائص والسمات البارزة والتي أبرزها ما يلي (عباس وعلي،2003)

1. لعبت إدارة الموارد البشرية دوراً فاعلاً في توقع التغيرات البيئية الخارجية ومحاولة السيطرة عليها من خلال السياسات والإجراءات اللازمة.
2. ظهور التشريعات الخاصة برفاهية العاملين والمساواة بينهم في العمل، والضمان الاجتماعي والتقاعدي.
3. ظهور تشريعات ونظم الخدمات الصحية والأمنية.
4. زيادة الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الموارد البشرية واعتبار كل تخصص مهنة أساسية.
5. تفعيل دور علماء الاجتماع في تطوير الجوانب الاجتماعية للعاملين.
6. تعاظم دور علماء النفس في المساهمة في إرساء الأسس العلمية في تطوير طرق الاختيار والاختبار.
7. زيادة التركيز على دوافع وحاجات العاملين مما يقود إلى تطوير الإنتاجية وكفاءة الأداء.
8. تصعيد الاهتمام في إتباع الأسس العلمية في مجال التطوير الإداري والمهني للعاملين.
9. الاهتمام بالجوانب السلوكية لدى العاملين كدوافعهم،وتقديم الحوافز المناسبة لهم ومدى تأثير القيادة والاتصالات على الإنتاجية.
10. تحقيق رضا العاملين عن العمل مما يؤثر إيجاباً على جودة الإنتاج.

## إدارة الموارد البشرية في الدول النامية

تختلف مضامين إدارة الموارد البشرية في الدول النامية باختلاف مدى حداثة اقتصادها، لاسيما حالة التصنيع فيها ، فمعظم الدول النامية لم

تباشر بالتصنيع إلا مع بداية القرن العشرين، وحالما تبدأ دولة ما بالتصنيع الحديث وبتحديث وتنمية اقتصادها، تبدأ المنظمات فيها بالاهتمام بالعاملين وإداراتهم كمورد مهم، والاهتمام بقضايا التوظيف والأجور والحقوق كحد أدنى من القضايا التي تستحق الاهتمام (برنوطي،2004)، لاسيما وأن العولمة والتغيرات العالمية تستوجب أن تسارع هذه الدول في تحسين وتطوير مستوى الإدارة فيها واهتمامها بالعامل باعتباره مورداً ثميناً ومهماً إذا ما أرادت أن تلحق بمستوى التقدم العالمي. ونأخذ هنا على سبيل المثال تطور إدارة الموارد البشرية في جمهورية مصر العربية (ماهر،2009)، فقد شهدت حضارة قدماء المصريين، ثم الحضارة المسيحية، وبعدها الحضارة الإسلامية، وجود اهتمام بتنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين، وقد وصل الأمر لفترة طويلة بعد ذلك إلى نظام الطوائف، وكان للطائفة شخص يفصل في المشاكل التي تنشأ في المهن والحرف المختلفة، ويفصل في المشاكل التي تحدث بين أصحاب الأعمال كالمعلمين وبين العاملين في المهنة.

ومع بداية القرن التاسع عشر قام محمد علي بإدخال الصناعات كبيرة الحجم، مثل الغزل والنسيج، والترسانة، والحديد والصلب، وتبع ذلك دخول الاستثمارات الأجنبية في مصر وظهور صناعات جديدة مثل الكهرباء، والنقل والسلع الغذائية، ولقد شكل ذلك انفصالاً واضحاً بين أصحاب الأعمال والعمال، بسبب انخفاض أجور العمال وازدياد أرباح أصحاب الأعمال، فبدأت العلاقة تأخذ شكل المواجهة ومن أشهرها إضراب عمال السجائر عام 1899، وإضراب عمال الفحم في الإسكندرية عام 1900، وإضراب عمال شركة الغزل الأهلية وعمال الطباعة عام 1902، مما أدى إلى ظهور نقابات للعمال في بعض الصناعات.

ولقد تعطلت الحركة النقابية أثناء الحرب العالمية الأولى (1914-1918)، بإعلان الأحكام العرفية، ولكن ظهرت بعد الحرب صناعات أخرى جديدة ونقابات جديدة، وبقيام ثورة 1919، ازدادت الإضرابات العمالية، فاضطرت الدولة إلى إصدار قانون لجان التحكيم، وذلك للتحقيق في الشكاوي بين العمال وأرباب العمل، مما ساعد على تنظيم ساعات العمل والأجور والمكافآت، وفي عام 1929، ظهر أول قانون للعمل نظم بموجبه طبيعة التعاقد بين صاحب العمل والعمال، ولقد ساهم هذا القانون في وضع الأسس المبدئية لإدارة الموارد البشرية الحديثة. ومع توسع الشركات والمصالح الحكومية في الثلاثينات بدأ التفكير في إنشاء وحدات تنظيمية مستقلة مثل (إدارة شؤون الموظفين) ولقد شهدت مصر في الأربعينات والخمسينات تطوراً واضحاً في إدارة الموارد البشرية، إذ بدأت تظهر الممارسات الإدارية الحديثة، فقد أنشأت معاهد التدريب والإدارة، ووضعت قوانين العمل والخدمة

المدنية، وفي سنة 1961، وبعد تطبيق القوانين الاشتراكية والتأمينات، حصل العاملون على حماية أكبر في مجال التأمينات والرواتب، وازدادت هيمنة الدولة على الشركات المؤمنة.وفي نهاية السبعينات بدأ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في فرض أنظمة استرشادية لإدارة الموارد البشرية. وفي عام 1991، صدر قانون خاص بشركات قطاع الأعمال العام، والذي أعطى للشركات الحق في أن تضع لوائح للعاملين تتماشى مع ظروفها، وفي الوقت ذاته ألغي قانون رقابة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

المسميات الخاصة بإدارة الموارد البشرية

يعتبر مسمى إدارة الموارد البشرية تسمية حديثة نسبيا لهذا النشاط المهم، فقد تعددت المصطلحات التي كانت تشير إلى إدارة الموارد البشرية، وهذه المصطلحات تتضمن موضوعات مختلفة وتختلف الإدارات حسب وعيها الإداري ونظرتها إلى العاملين في استخدام المسميات التي تشير إلى إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز هذه المصطلحات ما يلي (برنوطي،2004):

### 1. التوظيف Staffing:

استخدم علماء الإدارة الأوائل مصطلح التوظيف على اعتبار أن التوظيف هو الجزء الأهم من إدارة الموارد البشرية، وافترضوا بأن أهم ما يجب أن تهتم به المنظمة هو تحديد حاجتها للعاملين وتوظيفهم.

### 2. إدارة الأفراد Personnel Management:

لقد تغيرت تسمية التوظيف إلى مصطلح إدارة الأفراد بعد أن توسع الاهتمام ليشمل كل ما يتعلق بشؤون العاملين وإداراتهم، لا سيما الأجور وأنظمة العمل.

### 3. شؤون العمال Labor Affairs:

استخدمت هذه التسمية كبديل عن مصطلح إدارة الأفراد، وذلك لوصف الوظيفة في منظمة صناعية تتكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسطي المهارات.

### 4. الإدارة الصناعية Industrial Management:

انتشرت تسمية الإدارة الصناعية في منتصف القرن العشرين بعد تنامي دور النقابات العمالية التي أخذت تفرض شروطها على المنظمة وعلى أنظمتها الخاصة بالعاملين.

### 5. إدارة القوى العاملة Manpower Management:

يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى اهتمام الإدارة الحكومية بشؤون العاملين في أجهزة الدولة، ويشير مفهوم القوى العاملة إلى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب وجود الرغبة لديهم للبحث عنه وممارسته الفعلية، ومفهوم القوى العاملة يشير إلى ثلاث قطاعات من الناس، قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس العمل في حالة توافره، وكذلك قطاع من تتوافر لديهم القدرة لكن لا يرغبون في العمل مثل الطلبة وربات البيوت والسجناء. (الصيرفي، 2005)و (أبو بكر ،2004) وتستخدم المنظمات عدة مصطلحات للإشارة إلى المورد البشري، وفيما يلي نورد أبرز هذه المصطلحات (برنوطي،2004):

1. **العاملون Workers:** يشير هذا المصطلح كمصطلح عام إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة.
2. **المستخدمون Employees:** يستخدم هذا المصطلح للدلالة على ارتباط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام دائم.
3. **العمال Labors:** يشير هذا المصطلح إلى العاملين في نشاط الإنتاج والذين يدفع لهم الأجر على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن، وكذلك للأفراد الذين تستعين بهم بشكل وقتي أو جزئي.
4. **قوة العمل Work Force:** يستخدم هذا المصطلح للدلالة على مجموع العاملين في منظمة ما، والمنظمة تستخدم هذا المصطلح عندما تهتم بتحديد القضايا المختلفة المتعلقة بعملها.
5. **القوى العاملة Manpower:** يستخدم علماء الاقتصاد ووزارات التخطيط مصطلح القوى العاملة ليشمل مجموع السكان بسن العمل القادرين والراغبين في العمل وكذلك غير الراغبين في العمل، سواء من يعمل منهم ومن لا يعمل.

## الفرق بين كل من مفهوم العمل، والوظيفة، والمهنة

قد يخلط البعض بين مفاهيم العمل، والوظيفة والمهنة، ومع أن هناك علاقة وطيدة بين هذه المفاهيم، إلا أنه يجب التفرقة والتمييز بين كل من هذه المصطلحات، فالعمل (Job) يشير إلى مجموعة من الوظائف أو مجموعة من

الواجبات والمهام والمسؤوليات التي تؤدى بواسطة مجموعة من الأفراد، ويتضمن العمل مجموعة من الوظائف التي ترتبط فيما بينها في صورة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، فإدارة التسويق مثلاً تعتبر عملاً يشتمل على مجموعة من الوظائف، بينما تعتبر إدارة التسويق وظيفة ذات واجبات محددة (أبو بكر، 2004).

أما مفهوم الوظيفة فيعني مجموعة الواجبات والمهام التي يكلف بها شخص معين يفوض له قدر من السلطات والصلاحيات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمهام، وهذا يعني أن الوظيفة جزء من العمل يكلف به أحد الأفراد الذي تتوافر لديه شروط شغل هذه الوظيفة بالقيام بإنجاز ما هو مطلوب منه.

ويختلف مفهوم المهنة عن مفهومي العمل والوظيفة، إذ أنه ليس كل عمل مهنة، فالمهنة لها مجموعة من القواعد والشروط والمعايير والضوابط، والمهنة تتطلب الإعداد والتدريب الفني، كما أنها تتطلب معارف ومهارات معينة، وتقوم على فلسفة معينة، ومن أبرز شروط ممارسة مهنة معينة، الاستعداد الذهني، والقدرة الذاتية، والمهارات الفنية، وانضباط السلوك مع أخلاقيات وآداب المهنة.(المرجع السابق).

وتجمع أصحاب المهنة الواحدة مجموعة من الأعمال المتشابهة إلى حد كبير في الواجبات والمسؤوليات، كما أن لكل مهنة مصطلحات معينة لا يعرفها سوى أصحاب تلك المهنة فأستاذ علم النفس على سبيل المثال – يستخدم مصطلحات معينة لا يعرفها إلا من هو متخصص بعلم النفس كالإسقاط، والذكاء، والاتجاهات، والميول، والمقاييس، والإبداع والعبقرية، وغيرها، بينما نجد أساتذة مادة الرياضيات يستخدمون مصطلحات أخرى كالجذر التربيعي، والمثلثات، والبسط والمقام، والأس والاسطوانة والزوايا – وإلى ما ذلك.

## أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية

يعتبر المورد البشري أهم عناصر مدخلات العمل، فاستخدام العنصر البشري ما هو إلا عملية استثمار لتحقيق الفائدة والمنفعة للمنظمات، وتسهم في تنمية الجانب الاقتصادي والاجتماعي لكل بلد. وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي (النجار،1994):

1. وجود عدد كبير من الشركات الأجنبية، والشركات متعددة الجنسية والمشتركة في بيئة العمل في معظم الدول النامية. مما يتطلب معرفة حقوق وواجبات العمالة الوطنية لدى تلك الشركات.
2. وجود عمالة هائلة في أسواق العمل العربية، فجمهورية مصر العربية على سبيل المثال، دولة مصدرة للعمالة، وهذا يتطلب معرفة حقوق وواجبات تلك العمالة.
3. التوسع في القطاعات الخاصة وتدفق عدد كبير من الأفراد للعمل فيها مما يستوجب معرفة عناصر منظومة الأفراد.
4. وجود عمالة هائلة في معظم الدول النامية للعمل فيها مما يتطلب مراجعة مخاطر ومحاذير تشغيل تلك العمالة في أسواق العمل.
5. عدم رضا العديد من العاملين عن العمل وشروطه ونظام الأجور والرواتب، ومعاملة الرؤساء، وتكاليف وصعوبة المواصلات، وظروف العمل القاسية، وعدم مراعاة العدالة.
6. البطالة المنتشرة بأنواعها المختلفة وتزايدها وخاصة بين خريجي المعاهد والجامعات، مما يثير التساؤلات حول نشاطات إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد.
7. التحول في جودة الحياة وأسلوب المعيشة، والإقدام على وظائف مستحدثة، وتقادم بعض الوظائف التقليدية يدعو إدارة الموارد البشرية إلى مراجعة الهياكل الوظيفية، وشروط الإختيار والتوظيف.
8. التغير في القيم والتقاليد والعادات، والتوسع في توظيف المرأة في وظائف عديدة، والتساؤل حول أولويات التوظيف فيما إذا كانت للرجل أم للمرأة.
9. تغيير تشريعات العمل بصورة دورية، والحاجة لمراجعة مسؤوليات وواجبات وحقوق إدارة الموارد البشرية.
10. اجتياح التكنولوجيا وثورة المعلومات للعديد من الوظائف، مما يتطلب إلغاء وظائف وإبدالها بأخرى جديدة.
11. الحاجة إلى تطوير الأداء لمواجهة المنافسة بين الشركات وضرورة تقليص التكاليف مما يتطلب إعادة النظر في منظومة الأفراد في المنظمات.
12. مسؤوليات وإدارة الموارد البشرية تجاه تحسين الإنتاجية لمواجهة التضخم والبطالة، وتدهور البيئة، وضعف العلاقات الإنسانية.

13. تزايد الأمراض المهنية والصحية للعاملين بسبب التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية للعلاج والوقاية المستقبلية.

الدعوة للاهتمام بالصناعات صغيرة الحجم والمتوسطة، ودور إدارة الموارد البشرية في التدريب على مهارات المنظمين وأصحاب المشروعات الجديدة.

## مراجع الفصل الأول:


1. أبو بكر، مصطفى محمود (2004)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية .
2. الأغبري، عبد الصمد (2000)، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار النهضة العربية.
3. الشنواني صلاح(1999) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة .
4. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2005)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المناهج.
5. العزاوي، خليل (2006)، إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان: كنوز المعرفة.
6. برنوطي، سعاد نائف (2004)، إدارة الموارد البشرية ، ط2، عمان: دار الاوائل.
7. العمايرة، محمد حسن (1999)، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة.
8. المرسي، جمال الدين محمد (2003) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،، الاسكندرية : الدار الجامعية.
9. القاضي، فؤاد (2006)السلوك التنظيمي والإدارة،القاهرة: دار المعارف.
10. النجار، فريد (1994)، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، القاهرة: المركز العلمي للتصوير.
11. حنفي، عبد الغفار(2007) ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
12. حسن ، راوية (2004) إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية
13. ديسلر، جيري (2007)، إدارة الموارد البشرية (محمد سيد أحمد عبد المتعال، مترجم) الرياض: دار المريخ.
14. شاويش، مصطفى نجيب (2005)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق.
15. عابدين، محمد عبد القادر (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق.
16. عقيلي، عمر وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: دار وائل.
17. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004)، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
18. عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين (2003)، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار وائل.
19. كامل، مصطفى مصطفى (1996)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: القاهرة للنشر والتوزيع.
20. ماهر، أحمد (2009)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
21. Dyer, Lee (1991) Evolving Role of Human Resources Organization, New York: Cornell University.

# الفصل الثاني

# وظائف إدارة الموارد البشرية

عناصر الفصل

- الوظائف العامة لمديري إدارة الموارد البشرية.
- مجالات التعاون بين الوظيفتين التنفيذية والاستشارية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية.
- القسم الأول: المهام الإدارية.
- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه والقيادة.
- المتابعة.
- التقويم.
- الاتصال.
- القسم الثاني: المهام الفنية.
- المراجع.

## الوظائف العامة

## لمديري إدارة الموارد البشرية

تنقسم المنظمة في داخلها إلى الجزء الأول الذي يعبر عنه بمصطلح المنفذين، وهم الذين يتلقون الأوامر للقيام بالأداء المطلوب منهم، والجزء الثاني يطلق عليه مصطلح الإدارة، والذين يعملون فيه بتصدير الأوامر، ويتخذون القرارات وهم يمارسون نشاطاتهم الإدارية والتي هي التخطيط والتنظيم، والتنسيق والتوجيه، والمتابعة، والتقويم، ( حجازي، 2005)

ويقوم قسم الموارد البشرية بثلاث وظائف أساسية تتمثل فيما يلي: (ديسلر،2007) و (حسن، 2004)

أولاً: الوظيفة التنفيذية Aline Function :

تتمثل هذه الوظيفة في توجيه أنشطة العاملين في إدارة الموارد البشرية، وقد يمارس مدير إدارة الموارد البشرية بعض السلطة الضمنية، والتي تعني تدعيم الإدارة العليا لوجهة نظر مدير إدارة الموارد البشرية باعتباره خبيراً بالأمور المتعلقة بالموارد البشرية لاسيما بالنواحي القانونية، ثم تؤخذ مقترحاته على أنها قرارات فاصلة ويقوم مدير إدارة الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والإشراف على أنشطة العاملين داخل المنظمة، وإجراء الاتصالات المباشرة مع الإدارة العليا فيما يتعلق بالقوى العاملة وتمثل هذه الاتصالات مختلف التصرفات الإيجابية، والتعامل المباشر مع الأفراد هو جزء مكمل لمسؤولية كل مدير تنفيذي بدءاً بالرئيس وحتى أدنى مستوى إشرافي، ففي إحدى الشركات علي سبيل المثال، تتمثل مسئوليات أحد موظفيها (أحد المشرفين التنفيذيين) بالأتي:

1- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
2- توجيه وإرشاد الموظفين الجدد.
3- تدريب الموظفين على ممارسة الأعمال الجديدة بالنسبة لهم.
4- تحسين مستوى الأداء الوظيفي لكل فرد بالمنظمة.
5- التأكيد على خلق نوع من التعاون البناء وتحسين علاقات العمل بين العاملين
6- شرح وتفسير سياسات وإجراءات المنظمة للعاملين.
7- الرقابة على تكلفة عناصر العمل.

8- تنمية وتطوير قدرات ومهارات كل فرد.

9- رفع الروح المعنوية السائدة في المنظمة.

10- المحافظة على أمن وسلامة الموظفين.

ثانيا: الوظيفة التنسيقية. Co-ordinative Function

ويطلق عليها أحياناً الرقابة الوظيفية، ويقوم مدير إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة بالتأكد من تطبيق الأهداف والسياسات والإجراءات التي تمت الموافقة عليها من قبل الإدارة العليا، وملاحظة عدم الخروج عن هذه السياسات والإجراءات والأهداف الموضوعة، مع التعرف على مدى انسجامها مع أهداف الإدارة التنفيذية الاستشارية.

ثالثاً: وظيفة تنمية وتكوين الكفايات الوظيفية Staff Function :

تتمثل هذه الوظيفة بتقديم النصائح والخدمات والمشورة للمديرين التنفيذيين، فيما يتعلق بالتعيين، وتدريب العمال، وتقييم الأداء، والتحفيز والترقية، ومنح الأجور والمكافآت، والاستغناء عن بعض العاملين، وتوفير التأمين الصحي، والتأمين ضد الحوادث، والإحالة على التقاعد، والأجازات ، وما إلى ذلك، وتلعب هذه الوظيفة دوراً هاماً في التعامل مع مشاكل العاملين وشكاواهم، وتنمية علاقات عمل جيدة داخل المنظمة، مع الالتزام بالعدل والمساواة في إتاحة فرص التوظيف، وتقديم الحوافز، ومراعاة عدم مخالفة القوانين في هذا المجال. ويتولى هذه الوظيفة عادة المديرون الاستشاريون إذ أن هناك بعض الفروق بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية، فالمديرون التنفيذيون هم الأفراد الذين لديهم سلطة توجيه أعمال مرؤوسيهم، وعادة ما يكون هؤلاء رؤساء، ويتولون مسئولية تحقيق أهداف المنظمة. أما المديرون الاستشاريون، فهم الأفراد الذين لديهم سلطة تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين لمساعدتهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وعادة ما يكون مدير الموارد البشرية مديراً استشارياً للمديرين التنفيذيين وإسداء النصح والمشورة لهم في شؤون الاستقطاب والتعيين وتحديد الأجور والرواتب.

وتتمثل الوظيفة الاستشارية بالمهام التالية كمهام أساسية: (النجار،1994)

1- الاشتراك مع الإدارة العليا ومجالس الإدارة في إقرار سياسات وإجراءات شؤون العاملين.

2- التعاون مع الإدارة العليا في اقتراح وسائل حسم المنازعات العمالية سلمياً.

3- الاشتراك مع الإدارات المعنية في أمور التوظيف والتدريب وتقييم الوظائف وتقييم الأجور والحوافز المادية والترقيات، والإرشاد والتوجيه، وفي إنهاء الخدمة والإحالة للتقاعد، والأجازات والتأمينات الاجتماعية والتعويض ضد الحوادث.

4- الاشتراك في بناء منظومة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بهم.

5- الاشتراك في تخطيط التدرج الوظيفي وتحديد الهياكل الوظيفية.

6- مساعدة الإدارة العليا في حسم شكاوى العاملين والاتصال بالنقابات للتوفيق قبل التحكيم.

مجالات التعاون بين الوظيفتين التنفيذية والاستشارية في إدارة الموارد البشرية.

تتسم أعمال المدير التنفيذي والمدير الاستشاري بالتكامل والتداخل والتعاون، فهناك خمسة وظائف أساسية يمارسها كل من المديرين التنفيذيين والمديرين الاستشاريين في إدارة الموارد البشرية، وهذه الوظائف هي: الاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتنمية، والأجور والمكافآت، وعلاقات العمل، وأمن وسلامة العاملين، والجدول التالي يوضح بعض الأنشطة التي تعكس مسؤولية إدارة الموارد البشرية بين الجزئين التنفيذي والاستشاري: (ديسلر، 2007 : 41)

**جدول رقم (1) مسئولية إدارة الموارد البشرية بين التنفيذ والاستشارة**

| الأنشطة والمهام | الأنشطة الخاصة بالمدير التنفيذي | الأنشطة الخاصة بالمدير الاستشاري |
|---|---|---|
| (1) الاستقطاب والاختيار | ▪ تقديم يد العون لمحلل الوظائف من خلال حصر الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة محل التساؤل.<br>▪ بيان الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ونوعية الأفراد الواجب تعيينهم.<br>▪ شرح المواصفات الواجب توافرها في الأفراد حتى يمكن لقسم الموارد البشرية تطوير اختبارات التوظيف.<br>▪ إجراء المقابلات مع المرشحين لشغل الوظيفة واتخاذ قرار نهائي بشأن اختيارهم من عدمه. | ▪ تحديد كل من وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة اعتمادا على ما يتم الحصول عليه من بيانات من المشرف على القسم.<br>▪ تطوير خطط الأفراد التي توضح الموظفين المتوقع ترقيتهم.<br>▪ تطوير المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في استقطاب العمالة المدربة.<br>▪ إجراء مقابلات التصفية المبدئية وإحالة من تراه مناسباً إلى رئيس القسم. |
| (2) التدريب والتنمية | ▪ تأهيل الموظفين سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للوظيفة، وتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات وبرامج التدريب.<br>▪ توفير عنصري التمكين والقيادة اللذان يخلقان فريق عمل فعال.<br>▪ استخدام الأساليب المختلفة في تقييم أداء العاملين.<br>▪ تقييم مدى تدرج المرؤوسين خلال مسارهم الوظيفي. | ▪ إعداد وتجهيز مستلزمات ومعينات التدريب والتأهيل المطلوبة.<br>▪ تقديم النصح والمشورة للإدارة التنفيذية بخصوص خطة التدريب والتنمية.<br>▪ توفير المعلومات الخاصة بكيفية صياغة برامج تحسين الجودة وتشكيل فرق عمل فعالة.<br>▪ تطوير أساليب تقييم الأداء والاحتفاظ بسجلات لنتائج |

| | | |
|---|---|---|
| | | التقييم. |
| (3) الأجور والمكافآت | ▪ توفير المعلومات لإدارة الموارد البشرية بشأن القيمة النسبية لكل وظيفة، حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات تحديد الأجر الخاص بها.<br>▪ تقرير نوعية وكمية الحوافز التي يجب منحها للمرؤوسين.<br>▪ تقرير برامج المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين بها. | ▪ إجراء تقييم للوظائف بهدف تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالمنظمة.<br>▪ إجراء حصر بالإجور التي تدفعها المنظمات الأخرى لنفس المراكز الوظيفية.<br>▪ تقديم النصح والمشورة للإدارة التنفيذية بشأن الحوافز المالية وبدائل خطة الإجور التي يمكن تطبيقها.<br>▪ القيام بتطوير برامج المزايا والخدمات بالتشاور مع الإدارة التنفيذية. |
| (4) علاقات العمل | ▪ تهيئة مناخ عمل ملائم قوامه الاحترام والثقة المتبادلة في علاقات العمل.<br>▪ التأكد من تنفيذ البنود المذكورة بعقد العمل.<br>▪ التأكد من إن شكاوي العمل تؤخذ في الاعتبار ولا يتم اتخاذ قرار بشأنها إلا بعد فحصها والتحري الدقيق حول أسبابها.<br>▪ التعاون مع إدارة الموارد البشرية في عقد اتفاقات تحظى بالتأكيد الجماعي. | ▪ تشخيص الاسباب الكامنة وراء استياء العاملين من علاقات العمل، بهدف توقع تلك المشاكل والتي من الممكن أن تخفض من مستوى الروح المعنوية داخل بيئة العمل.<br>▪ تدريب المديرين التنفيذيين بشأن تفسير شروط التعاقد والأخطاء القانونية التي يجب تفاديها أثناء التعامل مع النقابات العمالية.<br>▪ تقديم النصح للمديرين بشأن كيفية التعامل مع الشكاوي بهدف معاونة جميع الأطراف في التوصل إلى اتفاق يرضي الجميع. |
| (5) سلامة وأمن العاملين | ▪ التأكد من وجود قنوات اتصال مفتوحة باستمرار بين المديرين والموظفين.<br>▪ التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين سواء فيما يتعلق بنظم التأديب أو الفصل أو الأمان الوظيفي.<br>▪ توجيه العاملين باستمرار نحو إتباع العادات السليمة أثناء العمل حفاظاً على أمنهم وسلامتهم.<br>▪ إعداد تقارير دقيقة وحديثة بالحوادث التي قد تقع. | ▪ تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين بشأن أساليب الاتصال التي يمكن استخدامها لتشجيع الاتصالات الصاعدة والهابطة.<br>▪ التشجيع على المعاملة العادلة لجميع الموظفين وتدريب الإدارة التنفيذية على إتباعها.<br>▪ تحليل الوظائف بهدف وضع قواعد للسلامة المهنية.<br>▪ الفحص الفوري للحوادث والتعرف على أسبابها ووضع التوصيات التى تضمن عدم تكرارها، وتوفير النظم التى تضمن الأمان والسلامة المهنية |

| | | للعاملين. |
|---|---|---|

أن الأساس في التنظيم الاستشاري هو أنه يسعى لمعالجة الحاجة لمساعدة متخصصة في بعض الأمور، فيقيم وظائف ودوائر تقدم الاستشارات والخدمات التي تحتاجها المنظمة، فالوظائف الاستشارية تشتمل أيضاً على الخدمات، مثل خدمات الصيانة، والشراء، والنقل... الخ وتختلف هذه الدوائر باختلاف حاجة المنظمة للاستشارة، وحاجة دوائر الإنتاج والتسويق إلى خدمات مساندة. فإذا كانت القضايا المالية والمحاسبية معقدة، قد تستحدث المنظمة دائرة لتقديم الاستشارات في هذا المجال، وإذا كانت قضايا شؤون العمال معقدة، فقد تستحدث المنظمة إدارة لتقديم الاستشارات في هذا الصدد، وهكذا، وقد تقيم دوائر تخطيط أو رقابة لمساعدة الإدارة في أداء هذه المسؤوليات. وهذا يعني أنه لا توجد قائمة ثابتة للدوائر الاستشارية والخدمية التي تحتاجها كل المنظمات، فلكل منظمة حاجاتها الخاصة. (برنوطي، 2004) وإذا كنا نريد التمييز فيما إذا كانت مسؤولية دائرة ما هي تنفيذية أو استشارية فإنه يتحدد في مراجعة الوثائق الرسمية التي تحدد للدائرة مهامها ومسؤولياتها. (النجار، 1994).

## وظائف إدارة الموارد البشرية

تضطلع إدارة الموارد البشرية بالعديد من المهام والوظائف التي تتداخل فيما بينها وتتكامل لتحقيق أهدافها، وتنقسم هذه المهام إلى مجموعتين هما: المهام أو الوظائف الإدارية، والمهام الفنية، وفيما يلي نتناول هذه المهام أو الوظائف بالتوضيح.

### القسم الأول: المهام الإدارية Managerial Tasks :

تشتمل المهام الإدارية على مجموعة من الوظائف أو العمليات والتي هي:

أولاً – التخطيط Planning :

تشتمل عملية التخطيط على وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات، ووضع الخطط، وتوقع الأحداث المستقبلية. ( الهيتي، 2003) والتخطيط من أهم الوظائف الإدارية وهو التفكير المنظم السابق لكل الوظائف الإدارية، ويبدأ بتحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة، وبموجبها توضع البرامج الخاصة بالعمل، وتحدد العناصر المادية والبشرية اللازمة على أن تكون ملائمة وفي ضوء الإمكانات المتاحة.

والتخطيط عملية مستمرة تهدف إلى اختيار أفضل الحلول التي تقود إلى تحقيق أعلى كفاية إنتاجية على أن تكون واضحة الأهداف، مرتبة الأولويات من الأهم إلى المهم، أخذة في الاعتبار التنبؤات اللازمة باحتمالات التغيير متسمة بالمرونة لمواجهة ما هو غير متوقع من الظروف الطارئة، متمشية مع الواقع أي قابلة للتطبيق الفعلي دون عوائق، شاملة لكل الجوانب والأطراف المستندة إليها كالإمكانات المادية والبشرية وظروف المجتمع على أن يلازمها التقويم المستمر ( الحريري، 2002).

ويرى السلمي أن التخطيط يعد من أهم العناصر الإدارية باعتباره الوسيلة التي تؤدي إلى اكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة استخداما يحقق الأهداف المرجوة فالخطط والبرامج إنما تعبر عن العمل الإداري الخلاق الذي ينسق بين أجزاء الموقف، ويحقق التناسق بين الجزئيات والجهود المتفرقة ليجمعها في خط واحد متكامل يسير في اتجاه هدف محدد ( السلمي، 1998).

والتخطيط يعني القدرة على التنبؤ أو إعداد ما قبل التنفيذ فهو دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية، وذلك لتحقيق هدف معين وواضح محدد في فترة زمنية معينة ومحددة، وتحديد الأهداف والأعمال الواجب أدواءها وترتيب الأعمال وفقاً لأولوياتها وتحديد الوقت اللازم ووضع وسائل تنفيذها (أحمد، 2003).

وتعرف ( ماري نيلز) التخطيط بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط مصممة سلفاً لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني محدد (سليمان وضحاوي، 1998).

من التعريفات آنفة الذكر يمكننا التوصل إلى أن التخطيط هو عملية تفكير منظم واع تتم وفق أهداف مرسومة أخذت بالاعتبار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لرسم إطار العمل وفق برنامج موقوت وواضح المعالم، ليترجم هذا البرنامج (الخطة) إلى عمل ينفذ على أرض الواقع . وعملية التخطيط تتميز بعدة خصائص نجملها فيما يلي: ( الحريري وآخرون، 2007)

- التخطيط أسلوب موضوعي في التفكير( تقدير مشكلة معينة واقتراح الحلول المناسبة لها).
- التخطيط تفكير تحليل دينامي (عدم اتخاذ قرار دون تحليل سابق للبيانات والمعلومات ذات الصلة).
- التخطيط تفكير تكاملي ( يراعي التكامل بين عناصر المنظمة من حيث المدخلات والمخرجات).

- التخطيط يتضمن تفكيراً إسقاطياً ( النظر للمستقبل نظرة غير أكيدة ومليئة بالاحتمالات).
- التخطيط يتسم بطابع الفكر التجريبي ( تحليل البدائل وتجريبها لاختيار أفضلها).
- التخطيط نوع من التفكير المثالي ( يتسم بالخيال والتخيل منطلقاً من الواقع أو الحاضر).
- التخطيط تفكير واضح وصريح ( يضع أمامه جملة من الاحتمالات والقرارات لكل منها مسوغاتها وأبعادها).
- التخطيط عملية تفكير ترتبط بالزمن ( يفكر في اليوم والغد وما بعد غد، ويحدد أولويات الزمن والتوقيت).

والتخطيط هو جوهر العملية الإدارية، فهو يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها وبيان مراحل العمل لتحقيق هذه الأهداف، ويتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ، إذ أنه أي التخطيط يبعد التنفيذ عن العشوائية، وينير الطريق لرسم السياسات واتخاذ القرارات، وتتمثل أهمية التخطيط في الآتي :
( الأختر، 2005) و (الهيتي،2003) و (عباس وعلي ، 2003)

1- التخطيط يوفر الوقت، فالوقت عنصر حرج في أي عمل، حيث إذ أن وضع الخطة وتنفيذ الأنشطة يتطلب وقتاً كبيراً في الأمور المتصلة بدراسة الوضع الراهن وما يحتاجه من بيانات، ثم تبويب وتحليل البيانات، ثم وضع الخطط، فإننا نرى أن ما قد يستغرق من وقت في تلك الأنشطة يعوض بما يوفر من وقت عند التنفيذ المبني على العشوائية.

2- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل، ذلك أن التخطيط يتفادى الإسراف الناجم عن الارتجال وما يصاحبه من محاولات وأخطاء، ويعنى بالتخطيط الحد من النفقات وتنمية الموارد ورفع كفايتها.

3- التخطيط يتضمن التسابق بين النشاطات المختلفة، فالتخطيط يعني بتحديد الوقت اللازم بكل نشاط أساسي، والأنشطة الفرعية المنبثقة عنه، بشكل يساعد على تحقيق الأهداف وبطريقة تؤدي إلى التكامل بينها.

4- التخطيط يهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات، وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها بما يضعه من حلول وبدائل.

5- التخطيط يهتم بمشكلات الأفراد العاملين إذ أنه يُعني بالقوى العاملة، وتوفير المناخ اللازم لها للعمل وزيادة الإنتاجية وهو يُعنى أيضاً برفع مستوى كفاياتها وكفاءاتها.

6- التخطيط السليم هو القاعدة التي ينظم العمل في ضوئها ويضع قواعد الرقابة على التنفيذ لمتابعة ما ينجز من عمل وتقويمه.

7- يزود التخطيط إدارة الموارد البشرية بالفكر الرئيسي لها، ويمكن القول بان هذا الفكر الرئيسي هو شيء نافع في تكوين وتقييم كل من الأهداف، والخطط، والسياسات. فإذا لم تكن الأهداف، أو الخطط أو السياسات متناسبة مع ملامح الفكر الأساسي للإدارة فلابد من تعديلها.

8- يساعد التخطيط إدارة الموارد البشرية في تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة تتناسب وتلك القضايا مثل قضية الكفاية الداخلية والخارجية والتمويل... الخ.

9- يفيد التخطيط في إعداد كوادر للإدارة العليا فالتخطيط يعرض مديري الإدارات الفرعية لنوع من التفكير، والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب أعلى في الإدارة العليا.

10- يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية.

11- يساعد التخطيط في تقليل تكاليف نشاطات إدارة الموارد البشرية من توظيف، وتدريب، ومتابعة وصيانة الموارد البشرية.

12- يساعد التخطيط على تقليل معدلات دوران الأفراد العاملين، وذلك بالتركيز على حاجاتهم المهنية والشخصية مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.

13- إشباع حاجات الأفراد الذين يتميزون بمؤهلات عالية، من خلال إتاحة الفرصة لهم للتطوير، مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز والتفوق.

14- إدراك قابليات كل فرد في المنظمة بشكل واضح.

15- يساعد التخطيط على وضع الخطط الفاعلة للأفراد العاملين وتهيئتهم للأعمال المهمة مما يقود إلى رصانة الخطط وسلامة إجراءات العمل.

أنواع التخطيط التنظيمي

يقسم التخطيط حسب المستوى التنظيمي إلى : (النمر،1991) و(الأغبري،2000).

1- **التخطيط السياسي:** ويركز هذا النوع على وضع وتحديد السياسات والخطوط العريضة للدولة، ويتمثل ذلك بالأهداف والسياسات العامة التي تعتمد عليها مختلف أجهزة الدولة ومنها يتم اشتقاق الأهداف لكل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة.

2- **التخطيط الاستراتيجي:** وهو يهتم بإعداد الخطط الأساسية للمنظمة التي تتم من قبل الإدارة العليا، أو على مستوى الوزارة أو على مستوى المنظمة حيث يتم جمع المعلومات وتحليلها ثم اختيار البدائل وتقويمها.

3- **التخطيط التكتيكي:** ويهتم بالوسائل التي من خلالها يتم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وهو أقرب ما يكون لمرحلة التنفيذ، ويهدف إلى تحقيق نسبة نجاح مرتفعة من الخطة الرئيسية ومن ثم توضع الخطط التكتيكية لأغراض محدودة وفترة زمنية قصيرة – في الغالب – وفقاً للمتغيرات المتاحة أمام الجهة المنفذة.

4- **التخطيط للطوارئ:** ويركز على اخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الطوارئ من خلال وضع خطط إضافية للخطة الإستراتيجية الرئيسية، وهذه الخطط الإضافية يتم إعدادها وتنفيذها فقط عند مواجهة الظروف الطارئة غير المتوقعة.

التخطيط الاستراتيجي The Strategic Planning:

يعد التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning ضرباً من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمق المستقبل لتحديد شكل المنظمة. (ماهر،1999).

وإذا كان التخطيط يعكس أهدافاً وطنية شاملة وعامة ويعد المقدرة على النظر إلى الأمام في وضع برنامج عمل ينشد فيه النجاح، ويتضمن استشراف البدء في الوقت المحدد لإنجاز أي مشروع أو خطة نشاط حسب الجدول الموضوع أو تحديد الموارد المطلوبة والاستعداد لمواجهة أي موقف يتوقع أن ينشأ مستقبلاً. وإذا كان التخطيط العام كذلك، فأن التخطيط الاستراتيجي يسهم في صياغة الأهداف العامة وتقسيمها إلى أهداف محددة تصاغ بدقة. وتنفذ في فترة زمنية معينة، إذ يمكن قياسها بعد انقضاء عام

واحد (مرسي والصباغ،1992) والتخطيط عملية تقنية تتلقى التوجيهات من السلطة العليا وتستقي أهميتها وطبيعتها من أهمية الحاجة إلى تحقيق هذا الهدف ضمن الخطة التنموية للدولة التي ينتمي إليها، بينما نجد أن التخطيط الإستراتيجي يقتضي اللجوء إلى تحديد سبل مختلفة للوصول إلى أهداف معينة تصاغ على هيئة خطة إستراتيجية توفر للمنظمة وسيلة لبلوغ أهدافها وهذا لا يتم إنجازه من خلال التمني والتصور النظري بل يتطلب البحث الجاد في وضع خطة إستراتيجية توضح الأهداف الخاصة بالمنظمة والرسالة المراد توصيلها والخطط الإستراتيجية التي في ضوئها سوف يتم التنفيذ بناء على الأسس التنظيمية والجوانب الاجتماعية والاقتصادية المحيطة (بن خثيلة،1999).

التخطيط الاستراتيجي: نوع من التخطيط بعيد المدى فهو أول ما ظهر في عالم الأعمال الذي يتسم بسرعة التغيرات، وهو عملية عقلانية أو سلسلة من الخطوات التي تعمل على نقل المنظمات من خلال الآتي:

- دراسة العوامل الخارجية المؤثرة أو ذات العلاقة بالمنظمة.
- تقييم الطاقات والقدرات الداخلية في المنظمة.
- تطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل، بالإضافة إلى الأساليب الإستراتيجية المتبعة لإنجاز تلك المهام.
- تطبيق الخطط والعمل على تطويرها.
- مراجعة التقدم والتطوير، وحل المشكلات، وتجديد ومتابعة الخطط (Lyman,1990).

ويعرفه دوجلاس (Douglas,1993) بأنه ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساساً بتصميم استراتيجيات تجعل المنظمة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية.

ويصفه كل من براون، ومارشال (Brown&marshall,1987) بأنه العملية التي تصمم لنقل المنظمات من خلال فهم التغيرات في البيئة الخارجية، وتقييم القوى الداخلية وجوانب الضعف في المنظمة، وتطوير رؤية لمستقبل المنظمة المنتظر، والطرق المستخدمة لإنجاز تلك المهام وتطوير خطط لتحويل المنظمة من أين هي الآن؟ إلى: أين تريد أن تكون المنظمة بعد فترة معينة؟ وتطبيق تلك الخطط ووضع نظام مراقبة، وتحديد التغيرات الضرورية والتعديلات التي يمكن إجراؤها على تلك الخطط.

والتخطيط الإستراتيجي عند هيرمان (Herman,1989) نوع من التخطيط طويل الأجل يستهدف إنجاز رؤية مستقبلية معينة تسعى المنظمة إليها، ويتيح لمديري المنظمات فرصة تقرير: أين يريدون الوصول بمنظماتهم؟ وكيف يستطيعون الوصول إلى حيث يريدون؟.ويعرفه (مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2005) على أنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقة المسئولين من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي.

والتخطيط الاستراتيجي يقصد به تحديد مجموعة من الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المنظمة مع الأخذ في الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجه المنظمة، وفي نفس الوقت مجموعة نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية فيها، (ديسلر، 2007) وتنحصر مهمة المدير عند وضع الخطة الإستراتيجية في البحث عن كيفية تحقيق التوازن بين المجموعتين من القوى – الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية. من خلال التعريفات المذكورة يمكننا القول بان التخطيط الاستراتيجي عملية يقوم فيها المدير أو الرئيس بالاشتراك مع معاونيه في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المنظمة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور على أرض الواقع، وما يرتبط به من الاستجابات لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في عمل المنظمة، ومن خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية.

وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج من ذلك بأن التخطيط الاستراتيجي يركز على الجوانب الآتية:

1- التعامل مع المستقبل والتغيرات الحاصلة في المجتمعات.
2- فهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة.
3- تحديد مواطن القوة والضعف في المنظمة.
4- استخدام الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المنظمة.

أساليب التخطيط الاستراتيجي

يمكن لمدير إدارة الموارد البشرية إتباع أسلوبين أساسيين في إعداد الخطط الإستراتيجية هما:

- **الأسلوب الأول الاعتماد على الحدس:** وفيه يعتمد الشخص على قدرته الذاتية في اتخاذ إستراتيجية في معظم الأحيان وتتم هذه العملية في ذهن متخذ القرار ولا تسفر عن خطط مكتوبة كما أنها تتسم بأفق زمني محدود والاعتماد على الخبرة السابقة والقدرات الذهنية والشخصية في اتخاذ القرار.
- **الأسلوب الثاني التخطيط الاستراتيجي المنهجي:** ويتم بناء على منهج منظم متسلسل وفقاً لمجموعة من الإجراءات فيعرف كل شخص ماذا يجري، كما تعد أدلة توضح دور كل فرد والعمل الذي سوف يؤديه، ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على البحوث، وتسفر عملية التخطيط الاستراتيجي في النهاية عن خطط مكتوبة.

وقد يحدث في المنظمة تعارض بين الأسلوبين عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالمدير الذي ينجح دائماً بالاعتماد على الحدس يصعب عليه كثيراً أن يقبل القيود التي يفرضها نظام التخطيط الرسمي، ذلك بأنه قد يشعر بعدم الراحة تجاه الأساليب والطرق التي تستخدم في نظام التخطيط الرسمي، أو قد يشعر بأن سلطاته موضع تحد، حيث يشارك القائمون في عملية التخطيط في عملية اتخاذ القرارات، ولهذه الأسباب يرى البعض أن مثل أولئك المديرين الذين يعتمدون على الحدس يصعب عليهم تطبيق نظام التخطيط المنهجي، ولكن في الواقع سنجد أن كلا الأسلوبين يكملان بعضهما البعض في الكثير من المنظمات فنظام التخطيط الاستراتيجي الرسمي يجعل المدير الذي يعتمد على الحدس أكثر فاعلية.

مراحل تخطيط الموارد البشرية

لقد أصبحت مسألة الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي مسألة في غاية الأهمية لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية وأهداف إستراتيجية الأعمال العامة للمنظمة، وعن طريق هذا الربط تتمكن المنظمة من التخلص من مشكلة الفائض في الموارد البشرية وكذلك النقص عند التخطيط للموارد البشرية، وهناك بعض العوامل التي يجب أخذها بنظر الاعتبار وذلك قبل تحديد الخطوات أو المراحل، وهذه العوامل هي: (عبد الباقي،2004)

- طبيعة المنظمة ونوع النشاط الذي تعمل فيه.
- حالة المنافسة في السوق والمركز التنافسي للمنظمة.
- مستوى التكنولوجيا وأنظمة الاتصال المستخدمة في المنظمة.
- برامج وخطط الإنتاج والمبيعات والتوقعات التسويقية.

- المركز المالي للمنظمة.
- حجم المنظمة وعمرها الإنتاجي والتوقعات التسويقية.

هذا بالإضافة إلى تحديد المنظمة لحاجاتها من الموارد البشرية تحديداً دقيقاً. وتتطلب عملية تخطيط القوى العاملة في منظمة الموارد البشرية المرور بالمراحل الآتية :

**1 – التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis:**

إن الحديث عن الخطة الإستراتيجية للمنظمة لابد أن يتضمن أولاً الحديث عن كيفية امتلاكها منظوراً مستقبلياً بعيد المدى ربما يتراوح ب 15 عام،ولكنه يتجدد باستمرار.

ثم الحديث عن كيفية إجراء التحليل الاستراتيجي للعوامل المؤثرة في المنظمة وأدائها خارجياً وداخلياً في الوقت الراهن وفي المستقبل متوسط المدى والذي يتراوح ب 5 سنوات ويتجدد أيضاً باستمرار.

هذه الخطوة تساعد المنظمة على معرفة مدى جاهزيتها للتخطيط وما متطلباته وخطواته الأساسية عن طريق تحديد الاتجاه الذي يتمثل بالآتي :

- القضايا والأزمات الأساسية للمنظمة.
- الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- ما تحليلها للبيئة الداخلية والخارجية وتعد الإجابة عن هذا التساؤل مدخلاً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات والتحليل الاستراتيجي Strategic analysis يتم من خلال تحليل الموقف الاستراتيجي الراهن بما ينطوي عليه من مخاطر وتهديدات ومن فرص مواتيه للتقدم والتطور، ومن أوجه قوة وأوجه ضعف في البنى والعمليات الداخلية مما يساعد كثيراً متخذ القرار الاستراتيجي بالمنظمة لكي يحدد التوجه intent ومن ثم لكي يضع الخطة الإستراتيجية بما تتضمنه من أهداف.

**2 – التنبؤ Forecasting :**

يحتاج التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة إلى تحليل أهداف وإستراتيجيات المنظمة في المستقبل، ودراسة التغيرات المحتملة فيها، لأن هذه التغيرات تؤثر بشكل مباشر على القوى العاملة. (عبد الباقي، 2004) وتتضمن مرحلة التنبؤ التركيز على تحليل خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل،وحجم الاستخدام، والتنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء المؤثرات التي تتعلق بتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية، وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع، وهيكل وظائفها، ووضع موازنات الموارد

البشرية إلى جانب الطلب، مع التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية الداخلي والخارجي، والموازنة بين التكلفة والعائد المتحقق من كل من الاتجاهين الداخلي والخارجي، مع ضرورة توخي المنظمة اتخاذ القرارات الرشيدة في هذا الصدد.

**3 – وضع الأهداف Setting Objectives :**

تختص هذه المرحلة بالتركيز على أهداف عملية التخطيط المستمرة من أهداف وسياسات بإدارة الموارد البشرية، فإذا كانت إستراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي، فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كانت إستراتيجيتها هي التوجه نحو الاستقرار لرضاها عن مستوى أدائها الحالي، فيجب أن يستهدف التخطيط هنا البناء النوعي لقوة العمل في المنظمة. (الهيتي،2003).

**4 – التنفيذ Implementation:**

تتضمن هذه الخطوة تحديد وتنفيذ البرامج التي يشتمل عليها التخطيط، أي تطبيقها على أرض الواقع.

**5 – الرقابة Control:**

تتضمن الرقابة عملية المتابعة Follow-Up والتي تعني الوقوف على سلامة تنفيذ الخطط على أرض الواقع، والتأكد من أنها تسير بشكل صحيح، كما تتضمن عملية التقويم Evaluation والذي يعني التشخيص والعلاج، والإصلاح والتعديل، وتوضيح نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف في عملية التخطيط لتذليلها وذلك وفق شروط ومعايير متفق عليها ومدى فاعلية الخطط.

## ثانياً : التنظيم Organizing:

يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل، ومن ضمنها التقسيمات الإدارية والعلاقات والإجراءات. (برنوطي،2004)

ويوفر التنظيم الإمكانيات التي تمكن العاملين من العمل مع بعضهم بعضا كفريق واحد لإنجاز الأهداف المحددة لهم، لذا يحتاج أي جهد جماعي إلى تنظيم، ودونه لا يمكن للمديرين أو القادة القيام بعملهم وتحقيق أهداف المنظمة على اعتبار أن التنظيم هو الذي يضع النموذج الصحيح الذي من خلاله يعمل الأشخاص، وتحتل الأنشطة اللازمة للعمل مكانها في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وفي تنظيم إدارة الموارد البشرية، يحتاج المدير لكي يكون فعالاً في عمله أن يعرف بالتحديد ما هي الأنشطة التي سيقوم بإداراتها؟ ومن

مساعدوه، ومن رؤساءه؟ ومن المسئولين أمامه؟ كما ينبغي عليه أن يعرف كل ما يتعلق بفريق العمل الذي يعمل معه، ومكانه من هذه الجماعة، والسبل أو منافذ الاتصال الرسمية، وكذلك ينبغي على العاملين أن يكون لديهم فهم واضح لمتطلبات العمل وحدوده، وعلاقاتهم ليس فقط بالمدير بل أيضاً بالجماعات الأخرى سواء الأعلى أو الأقل منها.

والتنظيم كخطوة أساسية من خطوات العملية الإدارية (التخطيط – التنظيم – التشكيل – التوجيه – الرقابة – التنسيق) يعد من الضروريات والأساسيات عند الإدارة، فإذا كانت الموارد البشرية والمادية اللازمة للعمل غير مرتبة وغير مجمعة، فإن تجميعها وترتيبها معاً يتم عن طريق التنظيم الذي يكون الجهود لتنفيذ السياسة الخاصة بالمنظمة، ومن ثم ممارسة العملية الإدارية بكفاءة عالية.

ويعرض العديد من كتاب الإدارة وعلماء التنظيم مجموعة من التعاريف لمفهوم التنظيم، لذا سنقوم بذكر الشائع من تعاريف التنظيم:

يعرف جروج تيري George Terry التنظيم بأنه: إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بعضاً بكفاءة. كما يعرفه لويس الف Louis A. Allev بأنه : عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أداءه مع تحديد المسؤولية وتفويض السلطة، وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف. أما موني ورايلي Mooney and Reily فيعرفان التنظيم بأنه : الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية ترتيب الأشياء بغرض تحقيق هدف مشترك.

ويقول شستر بارنارد Chester Barnard أن التنظيم هو نظام يعمل على التحديد الإداري الواعي للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر.(الأغبري،2000).

مما سبق يتضح أن لكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه، من خلال مجموعة من الأشخاص لديهم رغبة في الإسهام بجهودهم لتحقيق هذا الهدف، كما يتضح أن التنظيم يحتاج إلى المسئووليات والسلطات والعلاقات التي تمكن من تحقيق الهدف بجودة عالية.

ويحتاج العمل التنظيمي للتخطيط، الذي يمنع عدم تناسب الوظائف، كأن يعطي لبعض الوظائف أهمية تفوق قيمتها الحقيقية، بينما البعض الآخر يعطي أهمية أقل مما يجب، ويمنع التخطيط التنظيمي إهمال بعض الوظائف، كما أنه يحد من تركيز الوحدات التنظيمية على مشكلاتها الخاصة دون

الاهتمام بالوحدات التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى تلافي وضع العاملين الأكفاء في مراكز ثانوية، والترتيب غير المنطقي للوحدات التنظيمية.

وإذا نظرنا إلى التنظيم كعملية، يصبح من الضروري عند تشكيل ورسم الهياكل التنظيمية الأخذ بالاعتبار عدة مدخلات جوهرية، ففي المقام الأول ينبغي أن يعكس الهيكل الأهداف والخطط، وفي المقام الثاني يجب على الهيكل أن يعكس السلطة المتاحة، وفي المقام الثالث فأن الهيكل يجب أن يعكس بيئته، فالهيكل يجب أن يصمم لكي يعمل ويسمح بإسهامات أعضاء الجماعة، ويساعد العاملين على تحقيق الأهداف في مستقبل يتسم بالتغير المستمر، وأخيراً يجب تزويد التنظيم بالأشخاص المؤهلين وهذا لا يعني ان يتم تصميم الهيكل حول الأفراد بدلاً من بناءه حول الأهداف وما يصاحبها من أنشطة، ولكن لابد من أن يأخذ في الاعتبار نوع الأشخاص الذين سيقومون بإداراته.

مما سبق يتضح أن التنظيم يشمل المكونات الآتية:

- هدف محدد يسعى إلى تحقيقه، ويترجم في صورة عمل ويشتق منه الأنشطة الضرورية.
- أشخاص بينهم اتصالات ويسعون لتحقيق الهدف.
- أماكن العمل (الوسائل المادية وبيئة العمل).
- علاقات تمكن من تحقيق الهدف بجودة عالية (سلطات ومسؤوليات ).

وتشكل الأمور السابقة الهيكل التنظيمي الذي يعد إطار عمل يضم الوظائف، لذا يوفر النظام الترتيب المنطقي والعلاقات، فهو يزود الأشخاص بالوسائل التي تمكنهم من العمل مع بعضهم بعضا بكفاءة عالية.

كما يجب أن تعطي المكونات السابقة اهتماماً نظراً لأن كل واحدة منها تسهم في تحقيق جودة الأداء وبلوغ الهدف المنشود، ومن هنا تأتي أهمية مناقشة هذه المكونات لتوضح معنى التنظيم.

### 1 – هدف محدد (العمل):

الهدف الذي من أجله يحدث التنظيم ويترجم في صورة العمل الذي يحدد الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف، ويتم تقسيم العمل work division إلى أجزاء على اعتبار أن العمل أكبر من أن يؤديه شخص بمفرده، كما وأن تقسيم العمل يمكن من تحقيق مزايا التخصص، إذ تسند الأجزاء إلى أشخاص يتمتعون بمهارة متخصصة مما يرفع كفاءة الأداء للأعمال.

أما الوجه الأخر لتقسيم العمل، فهو تجميع العمل بمعنى إعادة تجميع الأنشطة التي سبق تقسيمها إلى وحدات من خلال أسس خاصة بتجميع الأنشطة، كالتجميع حسب وظائف المنظمة أو المناطق أو العمليات أو الوقت ... إلخ.

**2 – الأشخاص**

الأشخاص هم الذين يقومون بأداء العمل، لذا يجب أن تؤخذ بالحسبان قدراتهم وخبراتهم ومدى مناسبتها للأجزاء من العمل المكلفين بأدائها، ويعد التنظيم غير كفء إذا لم يراع العلاقة السليمة بين العمل الذي سيتم وبين الأشخاص الذين سيقومون بأداء العمل.

**3 – مكان العمل:**

يشتمل مكان العمل على الوسائل المادية مثل موقع العمل، والمواد والآلات والإضاءة.. إلخ، كما أنه يشتمل على بيئة العمل بكل جوانبها المادية وغير المادية، فهي تعد ضرورية لتنفيذ الأنشطة.

**4 – علاقات العمل :**

وهي العلاقات بين العمل والأشخاص وأماكن العمل وتشكل السلطات والمسؤوليات سواء الأشخاص أو الوحدات، وتؤثر العلاقات في جودة التنظيم وتحقيقه للهدف بكفاءة عالية.

وتقوم علاقات السلطة بين الوحدات والأقسام التنظيمية، وهناك أنواع مختلفة من علاقات السلطة توجد وتستخدم لكي يتمكن الأشخاص من العمل بفاعلية لتحقيق هدف معين، أي الحصول على العمل التنظيمي الفعال.

وتظهر علاقات السلطة التنفيذية Line Authority كنتيجة للنمو الرأسي للتنظيم، وفيها يفوض المدير سلطته إلى مرؤوس والذي بدوره يقوم بتفويض سلطته إلى مرؤوس آخر وهكذا ليتكون خط للسلطة يمتد من القمة إلى أدنى مستوى في هيكل التنظيم، وصاحب السلطة التنفيذية يكون مسئولاً عن عمل وحدته ومساهمتها المباشرة في تحقيق أهداف المنظمة.

أما علاقات السلطة الاستشارية فلا يستطيع صاحبها إلزام الآخرين بتنفيذ ما يقدمه من اقتراحات أو توصيات، فإن علاقات السلطة الاستشارية هي تلك العلاقات التي تستخدم لمساعدة علاقات السلطة التنفيذية. لذا لا نجد هيكلاً للتنظيم الاستشاري فقط، ولكن عند السلطة الاستشارية فإن التنظيم يصبح مشتركاً أي تنفيذي واستشاري، وتساعد حاجاتهم إلى أخصائيين لتقديم الرأي المتخصص في المسائل المعينة، مع ملاحظة أن الاستشاري لا يصدر الأوامر بل يرفع توصياته إلى المدير التنفيذي الذي يصدر الأوامر.

بالإضافة إي ما سبق، فإن علاقات السلطة الوظيفية يستمدها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى، وليس بحكم كونه رئيساً عليها كما هو الحال في السلطة التنفيذية، وتظهر الحاجة إليها كنتيجة للقصور في المعرفة المتخصصة، والقصور في المقدرة على الإشراف على العمليات، لذا قد يعفى المدير التنفيذي من سلطته على بعض العمليات المتخصصة، مع تفويض مدير إدارة أخرى متخصص (سلطة وظيفية) للقيام بهذه العمليات.

والجدير بالذكر أن الأعمال والمهام التي يشتمل عليها التنظيم يجب أن تكون محددة، ولا يعني ذلك أنها يجب أن تكون مقيدة وآلية بحيث تؤدي إلى التخصص المهني المتطرف الذي كثيراً ما يقيد العمل دون داع ويجعله مملاً لا يلقى اهتمام العاملين وقبولهم ففي أي تنظيم وعند تحديد الأعمال والأنشطة يجب السماح بقليل من الحرية الشخصية.

ومن ثم فإن التنظيم يعد العملية التي توفر النظام بدل الفوضى، وتساعد على إزالة المنازعات بين الأشخاص بخصوص العمل والمسؤولية، و ينشىء التنظيم بيئة عمل الفريق، فالتنظيم ينظم الأعمال بما يتناسب مع ما يمتلكه الأشخاص من نقاط قوة ونقاط ضعف ويحفزهم على أداء الأعمال بجودة عالية.مما سبق يمكن أن نعرف التنظيم بأنه الإطار العام الذي تتحرك بداخله مجموعة من العاملين في المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

أركان التنظيم

لا يكتمل التنظيم بمجرد تحديد الأنشطة والوحدات وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، ولكن يحتاج التنظيم إلى ما يعرف بعلاقات السلطة والمسؤولية التي تعد من الاعتبارات الحيوية في الإدارة، وفيما يلي مناقشة لهما:

**1 – السلطة Authority:**

السلطة هي القوة أو الحق في التصرف أو إعطاء الأوامر أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين، ومن هنا فأن الأساس في السلطة هو القوة على إلزام الآخرين لتنفيذ ما يطلب منهم.

ويلاحظ وجود مداخل ثلاثة لتحديد مصدر السلطة الأول هو أن مصدر السلطة نابع من حق الملكية الذي يتم تفويضها لإدارة المنظمة وتسمى هذه السلطة بالسلطة الرسمية، أما المصدر الثاني للسلطة فهو نابع من قبول المرؤوسين لسلطة المدير كنتيجة لتحقيقه لأهدافهم أو الحكمة في اتخاذ

القرارات أو لتجنب العقوبات، ويأتي المصدر الثالث للسلطة مما يتمتع به المدير من معرفة وخبرات وقدرات فنية.

وللسلطة حدود على اعتبار أن الحق في الرئاسة يتناقص بصفة عامة مع النزول إلى المستويات الدنيا بالهيكل التنظيمي، فنجد أن السلطة يجب ألا تتعدى وتفوق طاقات العاملين، كان يطلب منهم أعمالاً تفوق قدراتهم ومهاراتهم، كما يجب أن تساير السلطة الخطط التي تعتمدها المنظمة فلا تعطي السلطة الممنوحة للمدير الحق له في أن يغير من أهداف المنظمة أو سياساتها الأساسية المنصوص عليها إلا من خلال الإجراءات المحددة لإحداث التغييرات المطلوبة في الأهداف والسياسات والخطط، بالإضافة إلى أن السلطة يجب أن تساير المعتقدات الاجتماعية السائدة في الجماعة وعاداتها وتقاليدها، ويلاحظ بصفة عامة القيود المفروضة على السلطة تزداد كلما اتجهنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي.

وطالما وجدت السلطة يصبح تفويضها من الأمور الضرورية لاستمرار التنظيم، فالسلطة مفتاح عمل المدير، وتفويضها مفتاح التنظيم ويقصد بتفويض السلطة هو منحها أو إعطاؤها من إداري لآخر ومن قسم لآخر، ولا يعني التفويض تخلي الرئيس عن السلطة، على اعتبار إن التفويض يمكن المرؤوس من ممارسة سلطة رئيسه، إلا أنه مازال يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل.

ويعد تفويض السلطة من الأمور المهمة فالمهام المسنودة إلى المدير تفوق بكثير المهام التي يمكنه القيام بها، كما أن التفويض للسلطة يسهم في تدريب المرؤوسين وتخلق صفاً إدارياً ثانياً يمكن الاعتماد عليه في حالات خلو الوظائف.

ويتم التفويض للسلطة بطرق عدة، فقد يقوم المفوض بإبلاغ المفوض إليه أن يقوم بتسيير شئون الإدارة أو القسم بالطريقة التي يراها مناسبة، وهذا النوع الشفوي من التفويض يسمح للمرؤوسين بسلطة واسعة، أما الطريقة الأخرى فهي قيام المفوض بكتابة وتحديد السلطة المفوضة، وهذه الطريقة أفضل من السابقة، فهي توضح العلاقة بكاملها وتقضي على عدم التأكد.

وترتبط المركزية واللامركزية بمسألة تفويض السلطة، إذ يؤدي تركيز السلطة إلى المركزية، ويؤدي تفويضها إلى اللامركزية، لذا يمكن القول بأن كل تنظيم يشتمل على مركزية ولا مركزية، وبمعنى آخر لا توجد مركزية بحتة ولا مركزية بحتة، فالمسألة تتوقف على درجة تفويض السلطة، وتتحدد درجة اللامركزية للسلطة حسب نوعية القرار وخطورته، ومدى الرغبة في توحيد السياسات التي تتبعها المنظمة ، وتاريخ المنظمة ، وهل مارست تفويض السلطة من قبل أم لا ؟ ومدى توافر المديرين، فالنقص في

الهيئة الإدارية ذات الكفاءة العالية يحد من تفويض السلطة، ومن ثم يزيد من درجة المركزية، بالإضافة إلى مدى توافر أساليب رقابية، فهي تمكن المفوض من الاطمئنان إلى أن السلطة المفوضة تستخدم بطريقة سليمة.

**2 – المسؤولية Responsibility :**

المسؤولية هي التزام الفرد بالمهام الموكلة إليه وتحمل نتائج الإخلال بها. (الأغبري،2000) وهي التعهد والالتزام بالقيام بواجبات وأعمال محددة، وحيث أن المسؤولية تتمثل في قبول الفرد للقيام بأنشطة وحاجات معينة، لذا يجب أن ترتبط بتنفيذ الأعمال وفقاً للمعايير الموضوعة. (الشرقاوي،2006) والمسؤولية لا يمكن تفويضها، لأنها تنساب عادة من أسفل إلى أعلى، وقد تنتهي المسؤولية بانتهاء العمل المكلف به الشخص، وإن عدم التزام الشخص بالمسؤولية يعرضه للمحاسبة والمساءلة، وهناك ارتباطا وثيقاً بين السلطة والمسؤولية، ويجب أن يكون بينها تكافؤ وموازنة، فلا يجوز في كل الأحوال مساءلة موظف ما عن انجاز عمل ما لم يمنح سلطة القيام به، بالعكس فإنه ملزم بتحمل مسؤولية العمل الذي فوضت له السلطة للقيام به.

خصائص التنظيم:

من الملاحظ وجود أتفاق كبير بين علماء الإدارة وممارسيها على وجود عدد من خصائص أو مبادئ التنظيم التي تعد من الحقائق التي ثبتت صحتها بصفة عامة، ويمكن النظر إليها كمعايير التنظيم السليم ومن أهمها:

1. تحديد الهدف: بمعنى أن التحديد للهدف هو الذي يؤدي إلى وجود الخطط وتركيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هذا الهدف، لذا يجب النص صراحة على الهدف من وجود التنظيم.
2. أهمية التنظيم: يعد وجود تنظيم رسمي أمراً مهماً عندما يوجه عدد من الأشخاص، فهو ينظم الواجبات والأعمال وتحدد سلطة كل شخص للقيام بهذه الأعمال.
3. تقسيم الأعمال: يتم تقسيم الأعمال والواجبات ووضعها في شكل وحدات لكي يتم تحقيق الهدف.
4. وحدة الهدف: بحيث تتفق أهداف كل وحدة من وحدات التنظيم مع هدف التنظيم العام.
5. الكفاءة التنظيمية: يجب أن يسمح التنظيم بتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد سواء بشرية أم مادية في ضوء الهدف الذي يسعى إليه التنظيم.

6. التحديد الوظيفي: من الضروري تحديد النتائج المتوقعة من كل وحدة تنظيمية، والأنشطة المطلوب القيام بها، والسلطة وعلاقاتها، ليتمكن العاملون من تحقيق أهداف المنظمة.
7. الوظائف: أي أن يعلن التنظيم عن الوظائف والأعمال المطلوبة للقيام بها، وليس عن الأشخاص حتى يصبح التنظيم سليماً ويحقق الهدف منه.
8. العلاقات التنظيمية: تنشأ علاقات تنظيمية كنتيجة لوجود العاملين بالتنظيم، وتسهم هذه العلاقات من تحقيق أهداف التنظيم.
9. نظام الإشراف: وهو عدد العاملين الذي يمكن للمدير أن يشرف عليهم بفاعلية، ويختلف هذا العدد حسب مجموعة الظروف الخاصة بكل إدارة أو وحدة تنظيمية.
10. التدرج الوظيفي: بمعنى وجود خط للسلطة من أعلى التنظيم إلى أسفله، ويسهم ذلك في سرعة اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.
11. التفويض: أي السلطة التي يتم تفويضها لكل مدير ليتمكن من تحقيق ما هو مطلوب منه.
12. المسؤولية : وهي مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه عن السلطة التى منحت له لانجاز الأعمال ولا يجوز تفويض المسؤولية ثابته لمن له السلطة.
13. تكافؤ السلطة والمسؤولية: أي تساوي سلطة المدير مع مسئوليته لتحقيق علاقات تنظيمية سليمة.
14. وحدة الرئاسة : بمعنى خضوع المرؤوس لرئاسة واحدة منعاً للمشاكل وتشتت العاملين.
15. نطاق السلطة: أي قيام المدير الذي لديه السلطة باتخاذ القرارات في حدود السلطة الممنوحة له وعدم رفعها للمستويات العليا والتهرب من اتخاذ القرارات.
16. المسؤولية الثابتة: انجاز العمل المكلف به الشخص في فترة محدودة لتحقيق أهداف التنظيم، وبمعنى آخر الالتزام الثابت لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.
17. قنوات الإشراف الواضحة: بمعنى تحديد قنوات إشراف واضحة تربط الوحدات التنظيمية، وتظهر بالهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم.

18. ديناميكية التنظيم: وهو مدى قدرة التنظيم ومرونته على قبول التغييرات سواء الداخلية التي تحتاج إليها المنظمة أم الخارجية المحيطة بها.

## ثالثاً: التوجيه والقيادة Directing and leadership

يتعلق عنصر التوجيه والقيادة بحفز العاملين وحثهم والتأكد من تمتعهم بالدوافع الضرورية للقيام بأعمالهم بشكل صحيح. (برنوطي،2004) ويرتبط التوجيه ارتباطا وثيقاً بعملية الاتصال، فكلما كان مدير المنظمة واضحاً في اتصاله، كلما حصل على نتائج إيجابية جراء توجيهه للعاملين، والتوجيه يعتمد اعتمادا كلياً على قدرة المدير على القيادة وعلى مدى قدرته على إيجاد الدوافع والحوافز المناسبة، والتوجيه عملية تهدف إلى مساعدة العاملين في تذليل الصعوبات التي تواجههم أثناء العمل، وإرشادهم إلى طريق الصواب، وتبصيرهم بما يجب عليهم فعله وما يجب عليهم اجتنابه، وتلعب القيادة دوراً أساسياً في التأثير على سلوك العاملين وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة. والقيادة هي ذلك النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص تتوافر فيه سمات وخصائص قياديه ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف معينة بوسيلة التأثير والاستمالة وتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في معاملة الأفراد، وتنسيق جهود الموارد البشرية وتقديم التوجيه والإرشاد اللازمين.

## رابعاً: المتابعة Follow – up

المتابعة هي الوقوف على سلامة سير العمل والتأكد من أنه يسير بشكل صحيح وفق ما رسم في الخطة، وهو الإشراف على عملية التنفيذ وملاحظة مدى تحقيقها للأهداف المنشودة.

## خامساً: التقويم Evaluation

هو عملية مستمرة شاملة لكل الوظائف آنفة الذكر، وهو عملية إصدار الأحكام وكتابة التقارير وقياس ما يمكن قياسه من مجمل أداء العاملين.

## سادساً: الاتصال Communication

هو عملية تبادل المعلومات والمعاني بين شخص وآخر، أو بين شخص ومجموعة أشخاص، بغرض التأثير فيهم أو التأثير بهم. والاتصال كما هو معروف ينقسم إلى قسمين من حيث اللغة هما : الاتصال اللفظي وهو الذي يتم عن طريق الحديث، والاتصال غير اللفظي والذي يتم بواسطة الكتابة أو الصور أو حركات الجسم وتعبيرات الوجه ونظرات العيون. وتحتل نبرة الصوت مكانة كبيرة في عملية الاتصال، فهي تساعد كثيراً في إيصال الرسالة إلى المستقبل بشكل واضح، ويعد الاتصال من أهم عناصر الإدارة فهو الحجر الأساس الذي تقوم عليه العمليات الإدارية جميعها. وتتم عملية الاتصال بنجاح إذا ما تواجد تطابق كلي بين المعنى المقصود (المرسل) والمعنى المستلم المفهوم، ولابد أن يترجم المستقبل الرموز بطريقة تطابق نفس المعنى المقصود من المرسل.

وتوصف الاتصالات بأنها عملية وظيفية وغرضية، نظراً لكونها أداة لمساعدة أفراد التنظيم للوصول إلى ما يرجون تحقيقه، وفي إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، ومساعدتهم على التكيف مع البيئة المحيطة. (القاضي، 2006) وتتضمن عملية الاتصال ثلاثة عناصر أساسية هي : المرسل Sender ، المستقبل Receiver والرسالة Message، فالمرسل هو المصدر أي مرسل الرسالة، والمستقبل هو المتلقي للرسالة، أما الرسالة فهي الفكرة الأساسية المراد إيصالها للمستقبل. وتتطلب عملية الاتصال من جانب رجل الإدارة توافر العديد من المهارات، كالقدرة على الاستماع، والكتابة، والتعبير الكتابي والشفوي، والخطابة، والقراءة، قد بين أحدى الدراسات التي تمت حول هذه المهارات وخاصة فيما يتعلق بالوقت المخصص لكل نوع من المهارات الأساسية اتضح أن الاستماع يشكل 32% والتعبير الجسدي يشكل 30% والحديث 21% والقراءة 11% والكتابة تشكل 6% ، واتضح من دراسات أخرى أن ما يقرب من 45% من الوقت المخصص للاتصال موجه للاستماع، وأن المديرين كغيرهم من الأفراد لا يحسنون الإنصات ويرجع ذلك إلى ؛ (حنفي،2007)

- افتراض أن الموضوع سينقل.
- إنهاء الحديث بعد تلقي الرسالة أو إرسالها.
- تصبح المسألة شخصية ويتحرك الشعور والإحساس أو الإدراك بتشويش عملية الاتصال.

- يركز فقط على الحقائق ويستبعد الأساسيات أو التصحيحات.
- يسرح بخياله.
- يتظاهر بالاستماع والاهتمام.

ويعتبر توافر الشخصية والحيوية في مرسل الرسالة عنصراً هاماً في نقل وتذكر المعلومات وتقلبها، ففي كثير من الأحاديث واللقاءات وباقي أشكال الاتصال تكون شخصية وحيوية المتحدث ذات أثر كبير في توصيل المعلومات، لذلك يتطلب الأمر درجة من الدفء في العلاقات الشخصية بين المتحدث والمستمع لكي يتحقق الاتصالات الفعالة. وتؤثر الاتصالات على فاعلية الإدارة وعلى عملية اتخاذ القرارات من ناحية نقل المعلومات اللازمة لاتخاذها، وتطبيق هذه القرارات وتأمين وصولها وتفسيرها بشكل سليم. (القاضي،2006).

## أنواع الاتصالات من الناحية الإدارية

تقسم الاتصالات من الناحية الإدارية إلى قسمين هما:

أولاً: الاتصالات الرسمية Formal Communications

وهي الاتصالات التي تأخذ شكلاً رسمياً داخل القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي وقواعد نظم العمل الرسمية. وتتم الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة الرسمية التي تعكس السلطة والمسئولية لمختلف المستويات الإدارية (الأغبري،2000) ولعل من أهم مسئوليات القائد الإداري في المنظمة توفير نظام رسمي مناسب للاتصال. ويتكون هذا النظام عادة من قنوات ووسائل للاتصال ويجب تنظيم الاتصال الرسمي بدقة في ضوء الغرض الذي يخدمه، كما يجب أن تقوم عملية الاتصال الرسمي على أساس يسمح بتدفق حر للمعلومات والأفكار في كل الاتجاهات الضرورية. (مرسي،1998) والاتصال الرسمي يتكون من عدة اتجاهات أو قنوات هي:

**1 - الاتصال الهابط من أعلى إلى أسفل Down Ward Communication :**

الاتصال الهابط يمثل الرسائل المرسلة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، ويشير كل من Kahn , Katz المشار إليهما في (الطويرقي، 1993) إلى إن هذا النوع من الاتصال ينحصر في خمسة مناح هي:

أ. التعليمات الخاصة بأداء العمل وطبيعته.

ب. المعلومات التي تختص باطلاع العاملين على أهمية أعمالهم ومدى ارتباطها بالأعمال الأخرى في المنظمة.

ج. المعلومات الخاصة بالعمليات الأساسية والقوانين والسياسات المتعلقة بالتنظيم.

د. ردود الفعل تجاه عطاءات العاملين الشخصية.

ه. الرسائل الدعائية التي تختص بالدوافع والحوافز التي تعزز الانتماء والولاء لدى العاملين تجاه التنظيم.

إضافة إلى ما ذكر فإن الاتصالات الهابطة تحمل في طياتها قرارات وأوامر واجبة للتنفيذ ويجب الالتزام بها والعمل على تنفيذها. (البكري، 2005) وقد يفشل أحياناً هذا النوع من الاتصال حسبما يرى Goldhaber المشار إليه في (الطويرقي،1993) لأسباب عديدة أهمها:

- أن معظم التنظيمات تلجأ إلى الرسائل الكتابية وتتحاشى الرسائل الشفوية وجها لوجه.
- قد تكون الرسائل عرضة للتجاهل والإهمال من قبل المرؤوسين لكثرتها وتشبعهم بها.
- قد يكون الوقت الذي ترسل به الرسائل الاتصالية غير مناسب مما يجعل مفهومها ضعيفاً.
- قد يحجب المسئول بعض المعلومات عن المرؤوسين باستخدام أسلوب الفلترة للرسائل الرسمية.

**2 – الاتصال الصاعد Up Ward Communication:**

الاتصال الصاعد يمثل الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا وتتضمن ما يلي:

- المشكلات الشخصية.
- الصراع بين الزملاء.
- التقارير المختلفة عن سير العمل.
- المقترحات والشكاوي.
- الإحصاءات والبيانات.
- الطلبات الشخصية كالنقل والترقية.. الخ.
- الرد على استفسارات الإدارة العليا.

- المبادرات.

ويعد هذا الاتصال حاسماً ومهماً لنمو وتطوير التنظيم، فهو يوفر للعاملين فرصة الشعور بقيمتهم الذاتية وفرصة التخلص من الضغوط والصراعات النفسية، إضافة إلى تنمية الحس الإنتمائي تجاه التنظيم (المرجع السابق) وتساعد الاتصالات الصاعدة إلى الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها بناء على المعلومات والبيانات التي يفترض أن تكون دقيقة والتي ترد من المرؤوسين. (الأغبري، 2000).

**3 – الاتصال الأفقي Lateral Communication:**

يتم الاتصال هنا بين موظفين متماثلين في المستوى الوظيفي، كاتصال رئيس قسم برئيس قسم آخر، أو المعلم الأول بمعلم أول آخر بغرض التشاور أو التنسيق أو التطوير. ويساعد هذا النوع من الاتصال على منح فرص التنسيق بين الأقسام المختلفة ورؤسائها بشكل يخدم أهداف التنظيم ويمنع التضارب، كما أنه يشجع العمل الفريقي القائم على التشاور لخدمة أهداف المنظمة ، ويمكن أن يتم هذا النوع من الاتصال بين إدارات المنظمات المختلفة للتشاور والتعاون من خلال اجتماعات محددة الأهداف والمرامي.

**4 – الاتصال المحوري Diagonal Communication:**

يشكل هذا النوع من الاتصال أهمية كبرى للأفراد في الهيكل التنظيمي فهو يوفر الوقت والجهد والمال، حيث يتم الاتصال وتبادل الآراء والمعلومات بين أفراد التنظيم في مستويات إدارية مختلفة دون الالتزام بالهيكل التنظيمي والإداري.

والاتصالات الرسمية يجب أن تتسم بالدقة والوضوح وأن تكون أهدافها واضحة ومحددة، كما إنها يجب أن تكون مفهومة لدى المستقبل بحيث لا يمكن أن يكون لها أكثر من تفسير واحد.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية Informal Ccommunication :

تعد الاتصالات غير الرسمية مكملة للاتصالات الرسمية، فهي تقوم على العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء داخل المنظمة أكثر من كونها على أساس السلطة والمراكز الوظيفية. وتتركز هذه الاتصالات حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافا للمنظمة ذاتها، ويتوقف التماسك والتناغم بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية على مدى توافق أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية للعاملين واتجاهاتهم. (مرسي،1998) والاتصال غير الرسمي يتناول العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم مما يخلق علاقة سلطة بين الأفراد إذا قبل نفر منهم قيادة شخص ما لهم.

وبهذه الطريقة فإن القادة الطبيعيون يحققون دوراً في المنظمة لا ينعكس دائماً في الخارطة التنظيمية. (Simon, 2003).

وتعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل المواجهية والشفوية التي تحدث بين الأفراد في تفاعلاتهم اليومية داخل التنظيم، كتبادل الأخبار والآراء عن وضع التنظيم المالي أو الحوافز المتوقعة (الطويرقي،1993) أو قد تكون أخبارا شخصية أو عائلية أو اجتماعية.

وتعتبر الاتصالات غير الرسمية أقوى من الاتصالات الرسمية في كثير من الأحيان، ولذلك ينبغي الاهتمام بها لتسير بشكل سليم بعيداً عن الشائعات والأكاذيب، فهي تعين القائد الإداري على معرفة المشاعر الحقيقية للمرؤوسين إضافة إلى رغباتهم واتجاهاتهم ومطالبهم فيحاول تلبيتها في حدود الإمكانات المتاحة. (الأغبري،2000)

والاتصالات غير الرسمية السليمة تقوي أواصر العلاقات بين أعضاء المنظمة وتشجع التعاون والعمل الفريقي المثمر وتدعم مبدأ العلاقات الإنسانية في المنظمة كما انها تساعد القائد في جمع المعلومات من خلال مرئياته مما يعينه في اتخاذ القرارات الرشيدة.

## معوقات الاتصالات

هناك الكثير من العوامل التي تتسبب في فشل الاتصالات وعرقلة فهم الرسالة المراد إيصالها، وقد تكون هذه العوامل سلوكية أو إدراكية أو تنظيمية أو اجتماعية أو لغوية أو بيئية. (القاضي،2006) ولعل أهم المعوقات التي تتسبب في فشل الاتصالات هي:

### 1 - العوائق التنظيمية

تكون الاتصالات عادة أسهل في التنظيمات صغيرة الحجم، لكنها تصعب كلما كبر حجم التنظيم وانتشرت أقسامه وتعددت مستوياته الإدارية وامتدت فروعه في مناطق بعيدة عن المركز الرئيسي. فتعدد المستويات يؤدي إلى طول خطوط الاتصال بين المستويات العليا والمستويات الدنيا وبالعكس. كما ان بعد القيادة عن العاملين يجعل الاتصال أمراً متعذراً، إضافة إلى ذلك أن المبالغة في التركيز على التنظيم الرسمي يعيق الاتصال الرسمي حيث أن ذلك يساعد على ظهور تنظيمات غير رسمية تستخدم

قنوات اتصال غير رسمية وهذه تعمل على تعطيل خطوط الاتصال التي يستخدمها القائد. (كنعان،2002).

## 2 – العوائق النفسية

يرجع ظهور العوائق النفسية التي تتسبب فيها عمليات الاتصال إلى ما يلي:

أ- عدم اهتمام القائد بأحاسيس المرؤوس حول الموضوع الذي يعرضه مما يجعل المرؤوس أقل تقبلاً للمعلومات والتوجيهات التي يقدمها له القائد، وعليه فإن للموظف الحق في تقدير مشاعره وأحترام أحاسيسه مما يتحتم على القائد البعد عن الاتصالات الفظة والمبنية على الترهيب والعنف، بل احترام وجهات نظر المرؤوسين ومدهم بالمعلومات القيمة.

ب- وجود فروق في المكانة الاجتماعية بين القائد ومرؤوسيه: بعض القادة يتحاشون الاتصال بمرؤوسيهم بشكل طبيعي خوفاً من أن يفقدوا هيبتهم، وفي الوقت ذاته قد يخشى المرؤوس الاتصال برئيسه خشية من عدم الحصول على موافقته أو خشية من أن يغضب تجاوز المرؤوس لرئيسه المباشر، هذا إضافة إلى المشاحنات والصراعات التي قد تكون موجودة بين القائد ومرؤوسيه.

ج- ميل بعض القيادات إلى استقبال الأخبار الإيجابية والمفرحة دون السلبية وغير السارة، وهذا يؤثر على عملية الاتصال حيث ترفع للقائد التقارير التي تحتوي على الأخبار المفرحة حول النتاج والتقدم الذي تحرزه بينما تحجب عنه الأخبار المزعجة كالمشاكل والنواقص والخلافات وما إلى ذلك.

د- وجود بعض الاتجاهات السلبية لدى القائد الإداري : قد تكون شخصية القائد الإداري انطوائية أو انعزالية أو أنانية، وهذا يعود إلى تنشئة القائد أو خبرته أو ضعف مهارات الاتصال لديه، فقد يحجب بعض المعلومات الهامة عن مرؤوسيه مما يجعلهم في حيره وتساؤل، إضافة إلى أن اتجاهاته السلبية لا تشجع المرؤوسين على الاتصال به.

## 3 – الفروق الفردية والتخصص:

تتباين درجات استيعاب وفهم العاملين للرسائل الاتصالية التي تردهم من القيادة، وقد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في الثقافة أو في الفهم، وقد يختار المدير كقائد كلمات أو عبارات غامضة أو غير مرتبة وربما غير واضحة الفهم للجميع وبنفس المعنى الذي يقصده مما يسبب عائقاً

اتصاليا. إن المشكلات الاتصالية التي تحدث في المنظمة إنما هي نتيجة للفروق الفردية والتفاوت بالخبرات والتخصصات أيضاً، إضافة إلى الفروق في القدرات والمستوى الوظيفي والاقتصادي والإجتماعي والتعليمي.

**4 – افتقار القائد إلى مهارة الإنصات:**

يعد الإنصات من المهارات الأساسية لنجاح القائد الإداري في عملية الاتصال، والإنصات يعني القدرة على سماع واستيعاب وإدراك كل ما يقوله الآخرون سواء لفظياً أم بأسلوب غير لفظي، ولكن بعض القادة تأخذه مشاغله الإدارية بعيداً عن الإنصات والإصغاء للمرؤوسين وهم يعبرون عن مشاعرهم أو احتياجاتهم أو مشاكلهم أو مقترحاتهم وهذا يسبب عقبة كبيرة لاكتمال العملية الاتصالية مما يتوجب على المدير كقائد مراجعة تعليمات الإنصات الجيد والالتزام بها للحد من ذلك العائق الكبير وهو غياب مهارة الإنصات، وهذه التعليمات هي: (فهمي،بدون)

أ- كف عن الكلام Stop Talking : فإنه لا يمكن أن يكون هناك إنصات أثناء قيام الشخص المستمع بالكلام أو التحدث.

ب- هيئ التوقيت المناسب للمتحدث Put the talker at ease: ويتم بمساعدة المتحدث على الشعور برغبته في الكلام كما يريد في حدود العادات والتقاليد التي تعتنقها المنظمة.

ج- بين له رغبتك في الإنصات Show him that you want to listen: أي ينبغي على المستقبل أن يظهر الرغبة في الإنصات، فلا يشرد ذهنه أثناء الحديث بل ينبغي أن ينصت بتركيز لما يقوله المتكلم.

د- ابعد المشتتات Remove Distractions : بمعنى ألا يشغل المنصت نفسه بشيء بحيث يحول انتباهه عن الحديث.

ه- مشاركته مشاعره Sympathies With him: أي التعاطف مع المتكلم والإنصات له بشيء من العاطفة ومحاولة التعرف على وجهة نظره.

و- التذرع بالصبر Be Patient: ويتم بالسماح للمتكلم بوقت كاف للكلام، وعدم الإيحاء للمتكلم بإنهاء حديثه إلا إذا دعت الضرورة لذلك.

ز- أضبط أعصابك Held your Temper: أي يجب التحلي بالصبر ورباطة الجأش عند الإصغاء.

ح- كن لينا في الجدال والانتقاد Go easy on Argument and Critism: أي لا تعطي الجدال والإنتقاد اهتماما كبيراً من جانبك.

ط- أستفهم بالأسئلة Ask Questions : من الضروري إيقاف المتحدث عن الحديث للاستفهام في حالة اللبس أو عدم الفهم.

ي- لخص ما قاله للتأكد من أنك فهمت ما يريد إيصاله.

**5 – التوقيت:**

قد يكون توقيت إرسال الرسالة غير مناسب، فإرسال خطاب تكليف لأعضاء أسرة المنظمة بتطوير أساليب العمل خلال أسبوع من تاريخه في وقت يستعدون فيه لكتابة التقارير النهائية عن سير العمل سيكون وقعه غير مقبولة نهائياً . وعليه يجب أن يكون توقيت إرسال الرسائل مناسباً للجميع.

**6 - الأساليب الملتوية:**

يلجأ بعض القادة إلى استخدام الأساليب الملتوية. فرسائلهم تتسم بالتناقض أو الغموض أو استخدام الكلمات البليغة صعبة الفهم، أو ربما استخدام الكلمات التي تقبل أكثر من تفسير، وهذا يضع المستقبل في حيرة وتساؤل ولبس مما يجعل الرسالة غير مفهومة لديه.

**7 – عدم توفر الشخصية الاتصالية :**

يتم اختيار بعض المديرين دون توخي الدقة في قدراتهم الاتصالية ومهاراتهم في تبادل الرسائل الشفوية منها وغير الشفوية، وهذا يسبب عائقاً اتصالياً كبيراً ويؤثر سلباً في عمل المنظمة.

**8 – سوء إدارة الوقت:**

يلجأ بعض المديرين إلى الأساليب السريعة في الاتصال دون ترو، وذلك لضيق الوقت أو كثرة الأعباء، مما يجعل فهم المستقبل للرسالة مشوباً باللبس والحيرة.أو قد يلجأ إلى الإطالة والإسهاب والتشعب مما يسيء فهم الرسالة.

**9 – عدم ثقة القائد بمرؤوسيه:**

أن انعدام الثقة بين القائد ومرؤوسيه يحد من فاعلية الاتصالات ويجعل اتصال المرؤوسين بالقائد أمراً غير مستحب وغير مرغوب فيه وهذا بالطبع يؤثر سلباً على تطورهم المهني ويقلل من دافعيتهم للعمل المثمر.

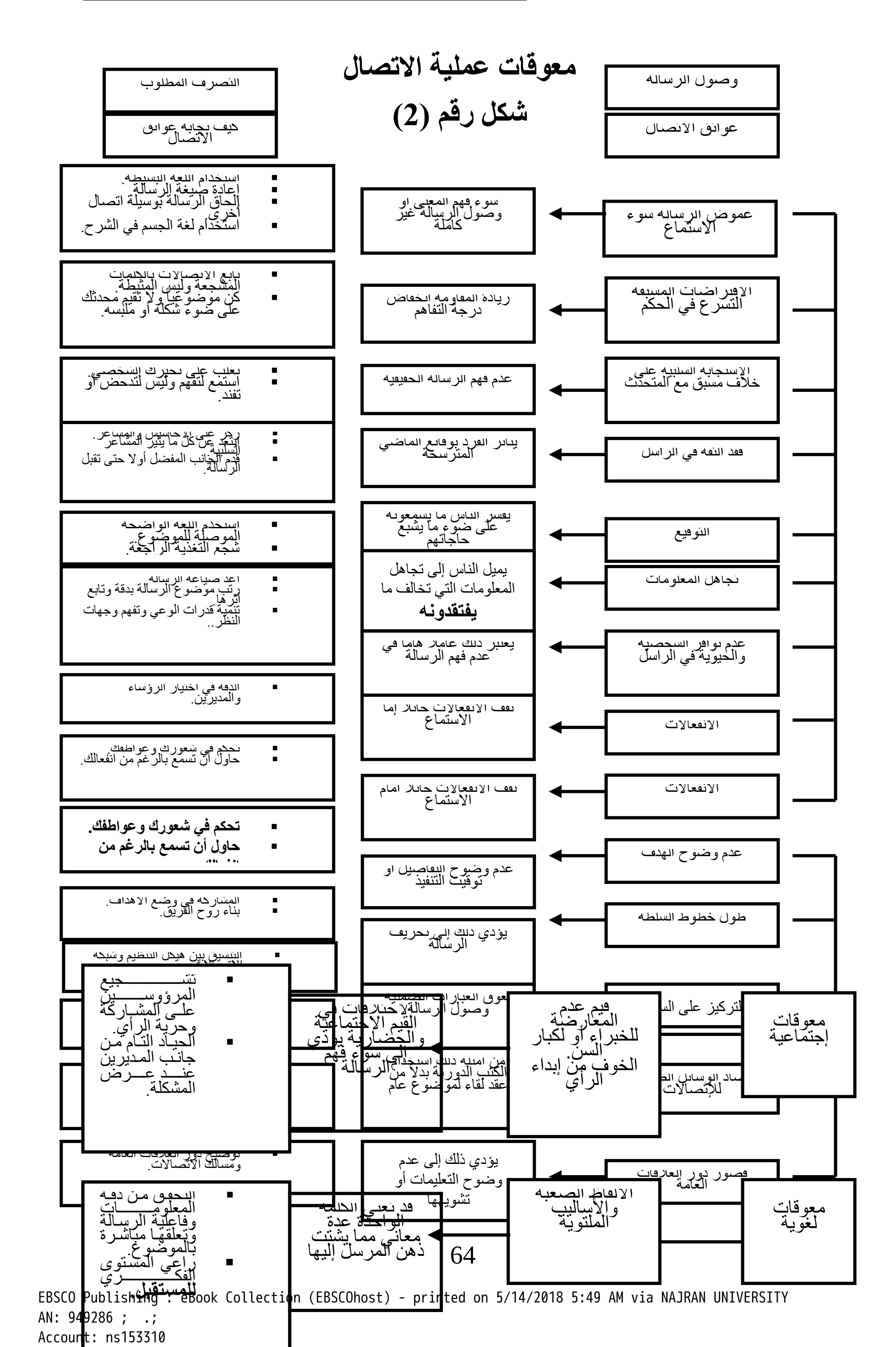
### 10 – المركزية الشديدة :

تشكل المركزية الشديدة في الإدارة عقبة كبيرة في سبيل عملية الاتصال

حيث أن ذلك يعيق سرعة انتشار الاتصال، كما انه يجعل الرسالة تمر من خلال قنوات اتصاليه طويلة مما يؤخر وصولها كثيراً. ويوضح لنا الشكل التالي معوقات عملية الاتصال المختلفة وكيفية علاجها. (القاضي، 2006: 316).

# معوقات عملية الاتصال

## شكل رقم (2)



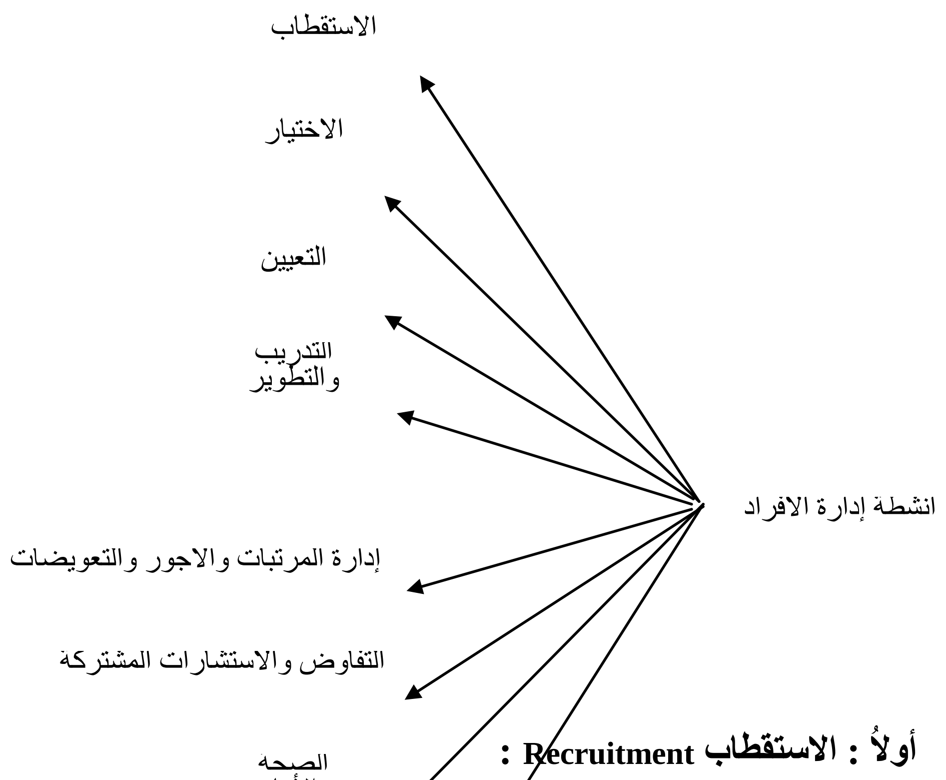
## القسم الثاني: المهام الفنية لإدارة الموارد البشرية Technical Tasks

تختلف طبيعة هذه المهام باختلاف طبيعة عمل المنظمة وحجمها، ونشاطاتها، ودرجة نضج أنظمتها. فقد تكون المنظمة صغيرة تتولى القيام بوظائف بسيطة، أو قد تكون ضخمة تحتاج إلى أنظمة متطورة لتهيئة قوة العمل ومكافئتها وتطويرها وصيانتها، وحمايتها من المخاطر، وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة. (برنوطي،2004) وتتمثل الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل، وفهم البيئة والإيفاء بمتطلباتها، والتوظيف، وتقويم سلوك العاملين وأداءاتهم، ومكافأة العاملين، ومراقبة وتقويم بيئة العمل، والتدريب والتطوير (الهيتي،2003)

والشكل الموضح فيما يلي يعرض الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية (كامل،1996 : 34) والتي سنتناولها بالتفصيل لاحقا.

ضغوط الوقت

**الشكل رقم (3) الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية**




**أولاً : الاستقطاب Recruitment :**

تعتبر عملية الاستقطاب بمثابة ترجمة للخطة الإستراتيجية للقوى العاملة في المنظمة، والاستقطاب هو ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها. كما أنه ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المنظمة. (الدوري ، وآخرون ، 20120) ويعد جذب العديد من الأفراد في الوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم على طلب التعيين في المنظمة، أساس عملية استقطاب العاملين . (Wendell, 1998) وقد تلجأ بعض المنظمات إلى التمييز في معاملة الأفراد أثناء الاستقطاب وذلك من خلال الممارسات التالية:

أ- **الإعلان الشفوي Word of Mouth :** قد يصعب على المنظمة نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة، لاسيما إذا كانت العمالة المطلوبة جميعها من فئة واحدة كالرجال أو السيدات، ولذلك قد تلجأ المنظمة إلى الإعلان الشفوي للأفراد عن الوظائف الشاغرة. والإعلان الشفوي لا يعد كافياً لإعلام كل الأفراد عن تلك الوظائف الشاغرة.

ب- **توفير معلومات غير صحيحة Misleading Information** من غير المنصف وغير القانوني توفير معلومات غير كاملة أو غير صحيحة عن الفرص الوظيفية المتاحة لدى المنظمة، ويجب على المنظمة تقديم المشورة لمن يرغب في ذلك من المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها.

ج- **الإعلانات الموجهة لفئة بعينها Help Wanted Ads:** قد تقوم المنظمة بتوجيه الإعلان لفئة دون غيرها، كأن يكون الإعلان موجهاً للإناث دون الذكور وبالعكس.

د- **تفضيل الأقارب Preference to Relatives :** من غير العدل أن تعطي المنظمة أفضلية الاستقطاب لأقارب موظفيها الحاليين، خاصة إذا كان معظم هؤلاء الموظفين من فئات الأقلية.

ه- **اشتراط بعض الخصائص الجسمية PhysicalCharacteristics:** إن اشتراط توافر بعض الخصائص الجسمية للمتقدمين للعمل كالطول والوزن يعد نوعاً من أنواع التمييز في المعاملة.

و- **اختبارات التوظيف Employment Tests:** تلعب اختبارات التوظيف دوراً كبيراً في التمييز لاسيما إذا كانت هذه الاختبارات لا تتسم بالموضوعية والمصداقية الكاملة في قياس قدرات الفرد على أداء عمل معين، أو إذا كانت متعسفة في التعامل مع فئة معينة.

## طرق الاستقطاب :

1 – **الاستقطاب من الداخل:** تشتمل عملية الاستقطاب من الداخل على ترقية أو نقل العاملين من قسم إلى آخر داخل المنظمة، وتفضل بعض المنظمات تعبئة شواغرها من الداخل لتقليص التكاليف ولتوافر المعلومات عن أداء العاملين الحاليين لديها، ويتم ذلك بواسطة الإعلان الداخلي، وإيجاد قاعدة للمعلومات في الحاسب الآلي لتسجيل المهارات والكفاءات المتوافرة لديها عن الأفراد الذين سبق لهم العمل في تلك المنظمة وتوقفوا عن العمل لسبب أو لآخر ويرغبون العودة إليه، وكذلك الاستقطاب من خلال العاملين في المنظمة، والترقيات والنقل وذلك بلجوء بعض المنظمات إلى ملء شواغرها عن طريق ترقية المؤهلين أو نقل البعض من قسم إلى آخر.

2 – **الاستقطاب من الخارج :** يتركز الاستقطاب من الخارج على شغل الوظائف البدائية في المستوى الأول، ويتم الاستقطاب من الخارج بالاعتماد على مصادر عديدة، منها الجامعات والمعاهد، والنقابات

العمالية، والجمعيات المتخصصة والحرفية، ومكاتب التوظيف ، ووسائل الإعلام.

**ثانياً الاختيار Selection:**

الاختيار هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظائف، وهم الأفراد الذين تتوافر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظائف، ويتم هذا الاختيار وفقاً لمعايير الاختيار التي تضعها المنظمة. (ماهر،2009) ويقوم بعملية الاختيار في المنظمات الصغيرة المديرون التنفيذيون، أما في المنظمات الكبيرة، فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف في إدارة الموارد البشرية وتوضع معايير الاختيار عادة وفقاً لمستوى التعليم، والخبرات السابقة، والصفات البدنية، والسمات الشخصية، والمعرفة السابقة بالشخص.

ويتأثر الاختيار كنظام بمجموعتين من العوامل هما : (الهيتي،2003)

**1 – مجموعة العوامل الداخلية :** وهي العوامل التي ترتبط بالمنظمة وبعملية الاختيار ذاتها، وتتضمن ما يلي:

- نوع وطبيعة المنظمة : تتأثر عملية الاختيار بنوع وطبيعة المنظمة، فالعمل الذي تمارسه المنظمة يمكن أن يؤثر في عملية الاختيار.
- استخدام التقنيات الحديثة: إن استخدام الحاسب الآلي والمقابلات الذاتية جعل عملية الاختيار أكثر دقة من غيرها.
- الوقت المتاح أمام المنظمة: كلما كان الوقت المتاح أمام المنظمة للاختيار أكبر كلما كان الاختيار أكثر دقة.

**2-مجموعة العوامل الخارجية:** وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية. والمتمثلة بالأتي:

- خصائص سوق العمل من حيث العرض والطلب والتركيبة العمرية، والخصائص المهارية للمدخلات، فكلما كان العرض أكبر من الطلب، كلما كانت الحرية أمام المنظمة أكبر في إجراء عملية الاختيار.
- الشروط والمتطلبات الحكومية المتمثلة بالقوانين واللوائح والأنظمة الخاصة بالتوظيف.

- شروط نقابات واتحادات العمال، كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على منظمات الأعمال.

## خطوات عملية الإختيار

تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات محددة هي : (عباس،وعلي، 2003)

1- استقبال طلبات العمل : تأتي هذه الخطوة بعد عملية الاستقطاب وتتم من خلال ملء المتقدم للعمل لاستمارة التقديم وإرسالها إلى المنظمة.

2- المقابلة الأولية Preliminary Interview: تتميز هذه المقابلة بقصر وقتها، وتركز على المظهر العام للمتقدم للعمل ومدى لياقته في التحدث، مع التعرف على سبب تقدمه لشغل الوظيفة والتعرف على مستواه التعليمي وخبراته، وكيفية إجابته على الأسئلة الموجهة له.

3- الاختبار Testing: تستهدف هذه الخطوة التعرف كتابة على مؤهلات المتقدم للوظيفة، ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة، والاختبارات تحدد مدى التوافق المتوقع بين مؤهلات المتقدم للعمل، ومتطلبات الوظيفة. ويشترط في الاختبار الثبات Reliability وهو الحصول على درجات ونتائج ثابتة في كل وقت يستخدم فيه المقياس المستخدم في الاختبار، أي أن أداء الشخص المتقدم .

للوظيفة يبقى نفسه عبر الوقت. والصدق Validity وهو إمكانية التمييز عند تطبيق المقياس بين الأداء المرضي والأداء غير المرضي في العمل، والصدق يعني أن يكون الاختبار قادراً على قياس ما يفترض قياسه. فإذا كان الاختبار يختص بقياس المهارة، فيجب أن تكون نتيجته واضحة في التمييز بين المتقدمين المهاريين وغير المهاريين.

4 – الفحص الطبي Physical Examination : يهدف الفحص الطبي إلى تأكد الإدارة من أن المتقدم بالعمل يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء عمله بنجاح، والتأكد من قدرته على التحمل وسلامة حواسه، وخلوه من الأمراض السارية والمعدية والمستديمة.

5 – المقابلة النهائية Final Interview: تتمثل هذه المقابلة في كونها الإدارة الوحيدة والأعلى وزناً من بين خطوات الاختيار لتحديد الأفراد الذين سيحصلون على فرصة العمل. والمعلومات التي تحصل عليها المنظمة من هذه المقابلة يمكن أن تستخدم لتدقيق معلومات استمارة التقديم ونتائج الاختيار، والمقابلة النهائية تمنح الفرصة للمنظمة للقاء المتقدم وجهاً لوجه والتعرف على سلوكه وتصرفاته، وأفكاره.

### ثالثاً : التعيين Placement:

تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويتم التعيين بعد اجتياز المتقدم لكافة مراحل الاختبار بنجاح، ليتسلم عمله في المنظمة، وفي معظم الدول تنص قوانين الخدمة المدنية على ضرورة وضع الموضع تحت التجريب لمدة ثلاثة أشهر أو ستة أشهر من تاريخ تسلمه العمل، وبعدها تقرر المنظمة فيما إذا سيستمر في عمله أم يعفى منه، وذلك حسب صلاحيته للعمل، فإذا قررت المنظمة استمراره، تصدر الأمر النهائي للتعيين ليصبح موظفاً دائماً لديها.

### رابعا: التدريب والتطوير Training and Development:

يعتبر التدريب والتطوير والتنمية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ أنه يهدف إلى تحسين مستوى الأداء لدى العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية والإدارية والسلوكية، ويعتبر التدريب عملية أستشارية للموارد البشرية، إذ أنه يشكل فيما بعد عائداً للمنظمة وذلك من خلال زيادة المخرجات وتحسين نوعيتها ومطابقتها لمواصفات الجودة الشاملة، ونظراً لأهمية عملية التدريب.

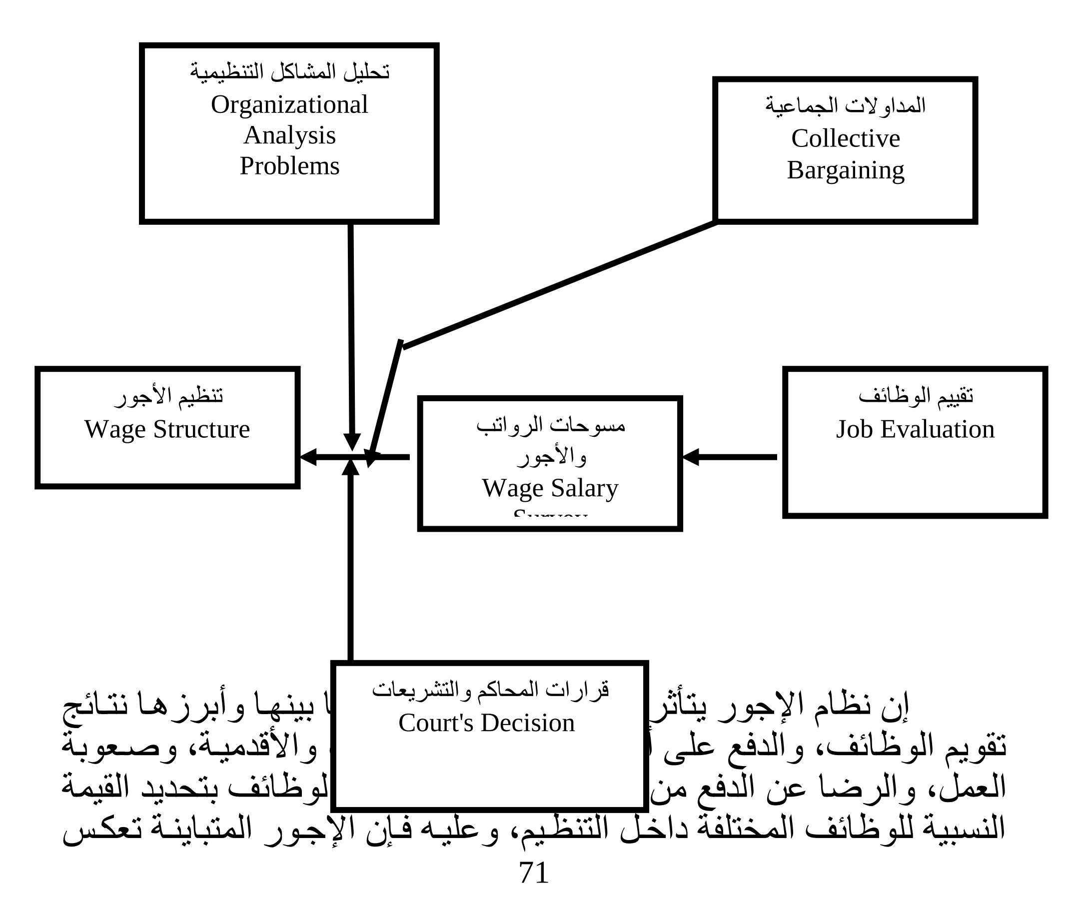
### خامساً : إدارة الرواتب والإجور والتعويضات Salaries Wages, and Compensations :

تمثل الإجور مصدراً هاماً لمعيشة الأفراد، ومستوى رفاهيتهم، وقدراتهم على تأمين خدماتهم واحتياجاتهم المالية التي يستطيعون توفيرها لأنفسهم ولأسرهم، وتؤثر الأجور التي يحصل عليها الفرد على وضعه في مجتمعه، وذلك عندما تقاس فيه منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه الوظيفي، كما أن إمكانية الحصول على إجور Wages عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية، ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانية المتاحة في الإجور. (المرسي،2003) ويستخدم مفهوم الإجور عند التعويض على أساس الجهد وكمية الإنتاج، أما مفهوم الرواتب Salaries فيستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت، أي تعويض العامل عن وضعه نفسه تحت تصرف المنظمة لفترة معينة. (برنوطي، 2004) أما التعويضات Compensations فتقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة بتصميم عدد من الأنظمة التي يجري بموجبها وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك بناء على أسس وقواعد موضوعية وعادلة (عقيلي،2005) وتؤثر طريقة التعويض على المستلزمات الفنية لتصميم النظام، فنظام الإجور

يتطلب تخطيط مسبق لكم ونوع الإنتاج ومقاييس جيدة عن حجم الإنتاج لكل وظيفة، وهذا يعتمد على نوع الوظيفة ومدى توفر دراسات حركة ووقت قياسية، أما نظام الرواتب فيتطلب إدارات قادرة على الاستفادة فعلاً من العاملين الذين سيوضعون تحت تصرفها. ومن المنطق أن يتساوى الأجر المدفوع للوظيفة مع ما تساهم به في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالأفراد يشعرون بعدالة كبيرة إذا كانت الإجور مبنية على القيمة النسبية للوظيفة، ويتم تدعيم الأهداف بواسطة الاحتفاظ بهيكل مبني على أساس القيمة النسبية للوظائف، وهناك حاجة لوجود درجة كبيرة من التناسق بين هيكل معدلات الإجور على مستوى المنظمة وقطاعات النشاط والمستوى القومي. (المرسي،2003) ويحدد هيكل الإجور في المنظمة في ضوء مجموعة من العوامل يوضحها الشكل التالي: (Wendell,1998:415).

**العوامل المؤثرة في هيكل الإجور**

**الشكل رقم (4)**




إن نظام الإجور يتأثر ... ا بينها وأبرزها نتائج تقويم الوظائف، والدفع على ... والأقدمية، وصعوبة العمل، والرضا عن الدفع من ... لوظائف بتحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة داخل التنظيم، وعليه فإن الإجور المتباينة تعكس

القيم المختلفة للوظائف. كما أن مسوحات الرواتب والأجور، وتنظيم الأجور وتحليل المشاكل التنظيمية، والمداولات الجماعية والقرارات والتشريعات كلها تدخل ضمن هيكل الأجور والمكافآت.

سادساً: التفاوض والاستشارات :

التفاوض هو التداول بين الرئيس والمرؤوس للتأثير على المرؤوس بقبول وظيفة معينة، أو آجر معين، وتتم في عملية التفاوض تبادل الآراء ووجهات النظر، أما الاستشارات فتعني تقديم النصح والمشورة حول القيام بمهام معينة وفق ما يتسم به المرؤوس من سمات وما يحمله من خبرات وما يتميز به من قرارات.

سابعاً: الصحة والأمان :

يعتبر توفير بيئة آمنه وصحية أمراً مهماً لأكثر من سبب، وهذه الأسباب تتمثل بالآتي: (برنوطي،2004).

1. التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته.
2. تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين، وعلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعناصر المؤهلة.
3. تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدراً كبيراً لتقليل الإنتاجية والأداء.
4. تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد بشكل عام، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث وإصابات العمل، إذ أنها تسبب هدراً للموارد البشرية، وتولد أعباء على الأنظمة الصحية.

ولكي تقوم المنظمة بتصميم بيئة عمل صحية وآمنة عليها مراعاة ما يلي: (عقيلي،2005)

- إعادة تصميم بناء المنظمة من جديد بما يتماشى مع التغييرات المستقبلية المزمع إدخالها على العمل، بحيث يأخذ هذا التصميم في اعتباره توفير درجة عالية من السلامة والصحة في داخله.
- إعادة تصميم العمليات الإنتاجية بكامل مراحلها، لجعل العمل فيها آمناً، وتحديد المراحل التي لا يمكن القضاء على المخاطر فيها بسبب طبيعتها، وذلك للتعامل معها بشكل خاص، والتخفيف من مخاطرها إلى أدنى حد ممكن.
- شراء تجهيزات وآلات فيها درجة عالية من الأمان، وكذلك شراء مواد غير خطرة لا ينتج عن استخدامها مخاطر.

- الاعتماد على تكنولوجية الرجل الآلي في أداء الأعمال أو المهام التي ينتج عنها درجة خطورة عالية على سلامة وصحة العاملين، كعمليات طلاء السيارات (البخ الآلي والحراري) وعمليات لحام الأوكسجين التي أصبحت تتم بواسطة الأذرع الآلية على سبيل المثال.
- استبدال إجراءات الرقابة على السلامة والصحة الحالية في مكان العمل بأخرى جديدة تتناسب مع طبيعة وتجهيزات العمل المستقبلي ومخاطره، والتركيز على الرقابة الوقائية للكشف عن الخطر قبل وقوعه.
- تبني سياسة العمل بسرعة دون تأخير لأن المرض والإصابة والأضرار لا تنتظر، فهي تشكل خطراً على حياة الإنسان في مكان العمل، فدقيقة في إسعاف ومعالجة مصاب قد تنقذ حياته. لذلك لا مجال للأعذار فهي غير مقبولة طالما نحن نتعامل مع حياة البشر.
- وضع خطة تدريب للفترة المقبلة لتهيئة الموارد البشرية من أجل التعامل مع مخاطر العمل المستقبلية المحتملة بكفاءة وحماية نفسها منها. ويجب أن تركز هذه الخطة على تنمية روح الالتزام لدى هذه الموارد بتطبيق تعليمات السلامة والصحة في مكان العمل، فقد أثبتت نتائج التحقيق في عدد كبير من إصابات وأمراض العمل أن معظم أسباب حدوثها كان عدم المبالاة وعدم التقيد بتعليمات وإرشادات الحماية، موضع خوذة على الرأس، أو كمامة على الأنف... الخ.
- التوجه مستقبلاً إلى عدم توظيف موارد بشرية يوجد في سجلها إصابات وأمراض مهنية، وكذلك منع تعيين المدخنين لما يسببونه من تلوث في الهواء داخل مكان العمل، والتأكيد على أهمية الفحص الطبي عند التعيين، لاكتشاف الأمراض المعدية لدى الإرادة المراد تعيينهم، وأيضاً التأكد من سلامتهم الجسدية والنفسية، للتقليل من احتمال إصابتهم بإصابات أو أمراض مهنية.
- إدخال تعديل على سياسة الحوافز بحيث تأخذ في اعتبارها مسألة السلامة والصحة في مكان العمل، كأن تخصص مكافأة مالية لكل شخص لا تسجل عليه مخالفة بحق التعليمات المحددة من أجل الحماية خلال فترة زمنية، وربط ترقية رؤساء الأقسام الإنتاجية بعدد حوادث وأمراض العمل التي تقع في أقسامهم.ومكافأة كل فرد ومدة خدمته في المنظمة ولم يصب بحادث عمل.

ثامناً: الرعاية الاجتماعية:

تشتمل الرعاية الاجتماعية على تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية، وخدمات العاملين والرعاية الاجتماعية لهم، والأنشطة الرياضية

والترفيهية. (كامل،1996) وبحلول الستينات أضيفت أنشطة أخرى لإدارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية، وتصميم الوظيفة، والتطوير التنظيمي. والمشكلة الرئيسية لتطوير مهنة الأفراد هي أن كل المديرين مطالبون باستخدام المهارات الاجتماعية لأداء أعمالهم بفاعلية. وهذا يجعل المدير يجد صعوبة في تقبل الأفراد الذين يتمتعون بخبرات متنوعة.

أن الزيادة الكبيرة في الأنشطة تحتاج إلى المهارات الاجتماعية من جانب القائمين بالعمل، وهذه المهارات الاجتماعية مطلوبة للقيام باستخدام الوسائل الخاصة بالاستخدام،وتقييم الأداء، والانضباط، والتدريب، وبناء مجموعات العمل، والمفاوضات، وأدوار الرعاية الاجتماعية والترفيهية المختلفة. فالعاملين بحاجة إلى الترفيه عن النفس والاندماج في المجتمع، على اعتبارهم أعضاء ينتمون إلى مجتمع معين وبحاجة إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

## مراجع الفصل الثاني


1. الأختر، محمد بن عبد الحليم (2005) مكاسب التخطيط الإستراتيجي، الرياض: الإدارة العامة للتخطيط التربوي.
2. أحمد، أحمد إبراهيم (2003) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الفكر العربي.
3. الأغبري، عبد الصمد (2000) الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة العربية.
4. البكري، فؤاد (2005) الاتصال الشخصي القاهرة: عالم الكتب.
5. الحريري، رافدة (2002) نشأة وإدارة رياض الأطفال، الرياض : العبيكان.
6. الحريري، رافدة وعبد الرازق، محمد وأسامة، محمود (2007) الإدارة والتخطيط التربوي، عمان: دار الفكر.
7. الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والبكارنة بلال، والعملة شفيق وعبد القادر، محمد (2010) وظائف وعمليات منظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري.
8. السلمي، وعلي (1998) السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب.
9. الطويرقي، عبدالله (1993) علم الاتصال المعاصر، الرياض: الفرزدق.
10. القاضي، فؤاد (2006) السلوك التنظيمي والإدارة القاهرة : دار المعارف.
11. المرسي، وجمال الدين محمد (2003) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
12. النجار، فريد (1994) إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، القاهرة : المركز العلمي.
13. النمر، سعود بن محمد (1991) الإدارة، الرياض: جامعة الملك سعود.
14. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003) إدارة الموارد البشرية، عمان :دار وائل.
15. حجازي، محمد حافظ (2005) إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : دار الوفاء.
16. حسن، راوية (2004) إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية: الدار الجامعية.
17. حنفي، عبدالغفار (2007) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
18. ديسلر، جيري (2007) إدارة الموارد البشرية (محمد سيد أحمد عبدالمتعال، مترجم) الرياض : دار المريخ.
19. عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين (2003) إدارة الموارد البشرية، ط3 عمان: دار وائل.
20. كامل، مصطفى (1996) إدارة الموارد البشرية، القاهرة: القاهرة للنشر.
21. كنعان، نواف (2002) القيادة، الرياض: الفرزدق.

22. فهمي، أميل (بدون) الإتصال التربوي، القاهرة: الإنجلو المصرية.

23. مرسي، محمد منير (1998) الإدارة التعليمية ط3، القاهرة : عالم الكتب.

24. Simon, Herbart (2003) السلوك الإداري (عبد الرحمن هيجاني وعبد الله هنية، مترجمان) الرياض: معهد الإدارة العامة.

25 - Schular, R (1995) Managing Human Resources, New York: West Publishing Com.

26 - Wendell, French (1998) Human Resources Management, New York: Houghton Mifflin Com.

# الفصل الثالث

# التدريـــــــــــــب

عناصر الفصل

- مفهوم التدريب
- المبادئ الأساسية في التدريب
- أسس التدريب
- أنواع التدريب
- أهمية التدريب
- خطوات التدريب
- وظيفة التدريب
- الحوافز
- مسؤولية التدريب
- أساليب التدريب
- تقييم الجهود التدريبية
- المراجع

# مفهوم التدريب

## Training

يعد التدريب من أهم مسؤوليات المدير وذلك لمواجهة التطور السريع في مجال إدارة الموارد البشرية والانفجار المعرفي والتقني الذي يشهده العصر الحالي،ويسهم التدريب في رفع الروح المعنوية للموظفين حيث أنه يساعدهم في رفع كفاءاتهم ويمدهم بالخبرات والمهارات اللازمة . ويعرف التدريب بأنه " تزويد الأفراد بالمعلومات والحقائق الأساسية عن الأعمال المسندة إليهم ، وأساليب تنفيذها ، وإعطاؤهم الفرص لاختبار معلوماتهم ووضعها موضع التطبيق وذلك لا كتساب المهارات والخبرات التطبيقية اللازمة" .(السلمي بدون) والتدريب هو " الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف ، وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم في أداء مهامهم فهو عملية دينامية تستهدف أحداث تغييرات في معلومات ، وخبرات ، وطرائق أداء مهامهم ، فهو عملية دينامية تستهدف أحداث تغييرات في معلومات ، وخبرات ، وطرائق أداء سلوك، واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم بطريقة منتظمة وبإنتاجية عالية (الطعاني ،2002) والتدريب "عبارة عن برامج مخططة ومنظمة تمكن العاملين من النمو في مهنتهم والتمكن من مهاراتها حيث يحصلون على خبرات معرفية ومسلكية جيدة من شأنها أن تزيد من طاقاتهم الإنتاجية وتحسن أدائهم الوظيفي وسلوكهم المنظمي ".(عابدين 2001) إذاً التدريب هو وسيلة لملاحقة التطور وإحداث التغييرات اللازمة في المنظمة بغية التطوير المستمر وتحسين أداء العاملين وإكسابهم المهارات والخبرات الجديدة . ولقد عرف بعضهم التدريب على أنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء معين ، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها ، وعرفه آخرون بأنه ذلك الإجراء المنظم الذي من شأنه زيادة معلومات ومهارات الأفراد لتحقيق هدف معين.(شاويش،2005) والتدريب يهدف إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة ، في ضوء تقييم أدائها ، ويعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء ، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه ، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذا المورد وتمكينه مما هو مطلوب من مهام في الوقت الراهن .(عقيلي ،2005) ويشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح ، ومن ثم فإن التدريب يقصد به شرح كيفية قيام أحد الميكانيكيين بوظيفة في تشغيل الآلات الجديدة ، أو تعريف مندوب المبيعات الجديد بكيفية بيع منتجات الشركة التي يعمل فيها ، أو تبصير

المشرف الجديد بأساليب تقييم أداء موظفيه وعقد مقابلات التوظيف معهم . ولقد زاد الاهتمام بالتدريب خلال السنوات الأخيرة ، إذ كان يستخدم في تزويد الموظف بالمهارات الفنيةTechnical skills كتدريب المعلم على كيفية إعداد خطة الدرس بشكل سليم ،إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة تكيف المنظمة مع التغييرات التكنولوجية المتلاحقة ، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات ، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة . وهنا يستوجب إجراء تدريب تعليمي يتضمن قيام الفرد بتحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال ، وفي نفس الوقت فإن الموظفين بحاجة إلى مهارات في مجال تشكيل فرق العمل ، وصنع واتخاذ القرارات ، وإجراء الاتصالات الفعالة ، واكتساب المهارات في مجال الحساب الآلي ، والتدريب في مجال خدمة المستهلك . (ديسلر، 2007) ويندرج التدريب تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية ، ألا وهو التعلم Learning والذي يشير إلى إكساب الفرد بعض المعلومات والمهارات الجديدة او تعديل في سلوك الفرد . ويمكن للفرد أن يتعلم ذاتياً ، وأن يطلع ويتعلم من خبرات الآخرين ، أو يتعلم عن طريق التعليم ، وهو توفير المعارف المتمثلة في الأسس والنظريات والقوانين من خلال شخص كبير (معلم ) ، كما يمكن للفرد أن يتعلم بواسطة التدريب ، الذي يوفر المعارف وينمي المهارات ، ويعدل الاتجاهات بما يضمن سلوك أدائي مطلوب .(حجازي ،2005)

والتدريب يعد لخدمة احتياجات التنظيم ، أما التعليم فيعد لخدمة احتياجات الفرد ، والجدول التالي يوضح الفرق بين التعليم والتدريب : (كامل ،1996: 315)

**شكل رقم (3)**

| الخصائص | التعليم | التدريب |
|---|---|---|
| الأهداف | أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة | أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم |
| الزمن | طويل الأجل بصفة عامة | ممكن أن يكون قصيراً جداً خاصة عندما يكون موجهاً إلى نوع معين من المهارات. |
| المحتوى | متسع وشامل | غالباً ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد. |

والتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إكساب الأفراد مجموعة من المعلومات والمهارات التي تقودهم إلى زيادة معدلات الأداء للمهام المسندة

إليهم ويتضمن التدريب العمل على تنمية النواحي التالية لدى الفرد.(السلمي،1983)

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها :

- معرفة تنظيم المنظمة وسياساتها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها.
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها .
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج .
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف .
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل .

2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها :

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة .
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشكلات.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ،والرقابة .

3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمنظمة .
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الروح الجماعية للعمل .
- تنمية الشعور بالمسئولية .
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

❖ تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة والعاملين .

هذا ومن الجدير بالذكر أن يقترن التدريب النظري بالتدريب التطبيقي ليتمكن المتدرب من ممارسة الأساليب والمهارات التي يكتسبها من خلال التدريب.

أهداف التدريب :

تهدف عملية التدريب إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما: مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأعلى مستوى ممكن للقيام بالوظائف والأعمال المستقبلية،واستمرارية التنظيم في تقديم المنتجات والخدمات الخاصة به على أفضل وجه .( كامل ،1996) وتنبثق من هذين الهدفين الأساسيين ، أهداف فرعية عديدة أبرزها ما يلي :

1- اطلاع المتدربين على المستجدات في مجال عملهم وزيادة معارفهم نحوها.
2- إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم المهنية.
3- تنمية اتجاهات المتدربين نحو العمل والعاملين معهم(الطعاني،2002).
4- تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.
5- الحد من الهدر والفاقد.
6- تطوير أساليب العمل التقليدية والاتجاه نحو الجودة في العمل.
7- تطوير مستوى تفكير العاملين وتمكينهم من التفكير الابتكاري.
8- تضييق الفجوة القائمة بين النظام الحالي وبين مجالات العمل المطلوب فعلاً .
9- معالجة جوانب ضعف معينة تؤثر سلبياً على قيام الأفراد بمهامهم وبلوغهم الأهداف المرجوة منهم.
10- رفع الروح المعنوية للعاملين .
11- تسهيل عملية الإشراف على العاملين وتقويم أعمالهم .

المبادئ الأساسية في التدريب Basic principles in Training

تقوم عملية التدريب على العديد من المبادئ الأساسية التي نوردها فيما يلي : (الهيتي ،2003) و(شاويش ،2005)

### 1- الفروق الفرديةindividual Differences :

تظهر أهمية اعتبار الفروق الفردية من خلال سرعة أو بطء التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب، ولابد من القائمين على برامج التدريب الاعتراف بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين، فعلى الرغم من أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، فإن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب، وذلك لوجود اختلافات في خلفياتهم العلمية، وخبراتهم، وميولهم الشخصية، واتجاهاتهم، وقدراتهم.

### 2- علاقة التدريب بتحليل الوظائف Relation of Training to job Analysis :

أن تحليل الوظائف يعتمد على تجميع معلومات تفصيلية عن الوظائف الحالية بغرض المساعدة في القيام بوظائف الموارد البشرية الأخرى مثل الاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، وتعميم أنظمة المكافآت. (المرسي،2003) وعليه فإن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشيرا إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك يجب أن يوجه التدريب إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية توصيف الوظائف، وذلك لسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغلها.

### 3- الدافعية Motivation :

لقد وضعت البرامج التدريبية بأنواعها لمساعدة العاملين في تطوير أنفسهم، واكتساب العديد من المهارات الجديدة والمعلومات المفيدة، ولذلك يجب تحفيزهم ودفعهم للانخراط في البرامج التدريبية، لما لها من نتائج إيجابية على الوظائف التي سيشغلها المتدرب والامتيازات التي سيحصل عليها مستقبلاً نتيجة تلقيه لتلك البرامج التدريبية، كالحصول على وظيفة براتب أعلى مما يستلمه حالياً، أو الحصول على مركز وظيفي أفضل، وهذا يعتبر حافزاً كافياً يدفع الموظف لبذل الجهد اللازم للدراسة والتعلم.

### 4- الاعتبارات القانونية Legality:

ترتبط هذه الاعتبارات بتحديد الاحتياجات التدريبية، إذ يؤكد العرف القانوني على عدم استبعاد مرشح من مجموعة المرشحين للاختيار، لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها من خلال البرنامج التدريبي، لذلك يجب تحديد أنواع المهارات التي يحتاجها الفرد العامل لكي يتمكن من إنجاز عمله بكفاءة، واعتبارها المعيار المميز بين من سيلتحق بالبرنامج التدريبي من عدمه.

### 5- المشاركة الفعالة Active Participation :

تؤدي المشاركة الفعالة من قبل المتدربين إلى زيادة اهتمامهم، وزيادة دافعيتهم للتدريب، لذلك يجب أن تشجع البرامج التدريبية المتدربين على المناقشة، وتقديم المبادرات، وإبداء آراؤهم حول المواضيع المطروحة في برامج التدريب.

### 6- اختيار المتدربين Selection of Ttrainees :

تتميز بعض البرامج التدريبية بأنها برامج ذات خصوصية معينة وتستهدف نوعاً من العاملين، ومثل هذا الأمر يتطلب أن تحدد إدارة الموارد البشرية نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها. وهنا قد يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة، أو بحاجة الوظيفة، أو بحاجة الفرد العامل، مما يشكل الأساس الموضوعي للاختيار ونوعية المتدربين.

### 7- اختيار المدربين Selection of Trainers :

ترتبط فاعلية معظم البرامج التدريبية بكفاءة المدربين واهتمامهم وكفاءاتهم، لذا فإن عملية اختيار المدربين يجب أن تتم بدقة وعناية، وأن تستند إلى معايير اختيار محددة، تتضمن خبراتهم، ومعارفهم، وكفاءاتهم في إدارة البرامج التدريبية.

### 8- تدريب المدربين Training of Trainers:

من الأمور المهمة في إدارة برامج التدريب في الموارد البشرية، متابعة البرامج التدريبية السابقة، وتقويمها، والإطلاع على مستوى المدربين فيها، ومن ثم استبعاد غير المؤهلين منهم، وقد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى تدريب المدربين بتحويلهم لتلقي دورات تطويرية تساعدهم في أداء مهامهم، التدريبية مستقبلاً.

### 9- أساليب التدريب Training Methods:

من الضروري أن تكون أساليب التدريب مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم، وأن لا تقتصر على إسلوب واحد، بل اللجوء إلى استخدام العديد من الأساليب واختيار الأسلوب المناسب لكل موضوع، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع التدريب، ونوع المتدربين، والهدف من التدريب، وقد يصلح إسلوب المحاضرة في حالة كون البرنامج التدريبي يهدف إلى تزويد المتدربين بالعلوم والمعارف، لكنه لا يصلح في حالة معالجة شكاوي وتظلمات العاملين في المنظمة. ومن الضروري للمدرب التنويع في أساليب التدريب، كاستخدام

إسلوب المحاضرة، والمناقشة وتمثيل الأدوار، وتقديم المشروعات، وطرح الأسئلة، وحل المشكلات وإجراء التطبيقات العملية. مع ضرورة استخدام الوسائل المساعدة من خرائط وصور، وبيانات، وأفلام، وشرائح، ... الخ.

**10- مبادئ التعلم Principles of Learning :**

هناك الكثير من مبادئ التعلم تعد مناسبة وقابلة للتطبيق في التدريب في المصانع، ومن هذه المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار، أهمية الانتباه أثناء التدريب، ومنع انشغال المتدرب بأمور خارجة عن نطاق التدريب، كذلك يجب أن يبدأ التدريب من السهل إلى الصعب، ومن البسيط إلى المعقد، ومن المعلوم إلى المجهول، ومن الجزء إلى الكل. وقد يكون التكرار مفيداً لتثبيت المعلومة في ذهن المتدرب.

## أسس التدريب

تقوم البرامج التدريبية على أسس عديدة أهمها ما يلي: (الطعاني،2002)

1- أن تكون الأهداف واضحة وواقعية.
2- أن يؤسس التدريب على نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التدريبية.
3- أن يلبي التدريب حاجات حقيقية.
4- أن يتسم التدريب بالاستمرارية.
5- أن يستثمر التدريب معطيات التقنيات الحديثة.
6- أن يتميز التدريب بالمرونة وتعدد الإختيارات.
7- أن تستخدم في التدريب وسائل ونشاطات متعددة.
8- أن يواكب التدريب التطورات التقنية الحديثة.
9- أن يقوم التدريب على المشاركة والتعاون.
10- أن تتناسب البرامج التدريبية مع توجهات إدارة الجودة الشاملة.

## أنواع التدريب Training Typology:

يقسم التدريب إلى أنواع مختلفة، وفق معايير متعددة مثل التدريب الخاص والتدريب الحكومي، والتدريب المحلي والتدريب الدولي، التدريب المستمر والتدريب المنقطع، والتدريب بغرض الترقية أو التنمية، وتدريب المهارات، وتدريب المعلومات، والتدريب داخل المنظمة، أو التدريب في مؤسسات متخصصة: (النجار، 1994) ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب هي:

**1 – التدريب من حيث الأهداف:**

لكي يتمكن مدير الموارد البشرية من مواجهة احتياجات ومتطلبات المنظمة،عليه أن يعرف بوضوح أهداف التدريب. وذلك بالبدء برسم الأهداف وتوضيحها لأن فائدة كل برنامج تدريبي لن تتحقق ما لم توضع الأهداف كأساس للتخطيط لذلك البرنامج. ويجب أن يكون تحديد الأهداف مسبوقاً بتحليل احتياجات المنظمة (حمزة وخليل،1978) ومن الممكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى زيادة قدرة الفرد على التفكير الإبداعي بما يمكنه من التغلب على الصعوبات والمشكلات التي يواجهها أثناء عمله، كذلك التدريب على رفع مستوى أداء الفرد في إكسابه المهارات المستحدثة في مجال عمله أو تطوير مهاراته السابقة وإكسابه المعلومات والاتجاهات اللازمة.

**2 – التدريب من حيث المكان والموقع صنف التدريب من حيث المكان الذي يتم فيه إلى: (الطعاني، 2002)**

أ – **التدريب الداخلي:** التدريب الداخلي داخل المنظمة لا تترتب عليه أي نفقات عالية كاستئجار القاعات أو الأبنية، كما انه اقتصادي في استغلال وتوظيف الإمكانات المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة ومن أشكال التدريب الداخلي هو التدريب أثناء الخدمة والذي تتولى إدارة المنظمة التخطيط له ويتم تحت رقابتها ، كما تتولى تقويم البرنامج التدريبي منذ البدء به حتى الانتهاء منه، ويتم التخطيط وفق احتياجات الأفراد وعلى ضوء أهداف المنظمة.

ب – **التدريب الخارجي:** ويتم هذا النوع من التدريب داخل البلد أو خارجه وفي مراكز تدريب خصصت لهذا الغرض ومن مزايا هذا النوع من التدريب تنوع وتبادل الخبرات واكتساب المهارات، وتبادل وجهات النظر باعتبار أن المتدربين ينتمون إلى منظمات وخلفيات متباينة، كما أن مراكز التدريب الخارجية تكون مهيأة ومزودة بالإمكانات والوسائل والتجهيزات اللازمة للتدريب (المرجع السابق) ولا تخلو مسألة التدريب

الخارجي من بعض السلبيات كانعدام رقابة المنظمة على التدريب مما يصعب عليها مسألة التقويم لنتائج التدريب بشكل موضوعي،بالإضافة إلى أن التدريب الخارجي يكلف المنظمة نفقات إضافية.

**3 – التدريب من حيث التوقيت: ينقسم هذا النوع من التدريب إلى قسمين هما:**

أ – **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** كالتدريب العملي على التدريس. حيث يقوم طلبة كلية التربية بعد الانتهاء من تلقي المقررات النظرية إلى التدريس بالمدارس يبدأ بالمشاهدة ثم بالتدريس الجزئي وينتهي بالتدريس الكلي وهذا يساعد المتدرب على التزود بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه ويكسبه الخبرات والمهارات اللازمة وينمي لديه الاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة التي سيشغلها مستقبلاً.

ب – **التدريب أثناء الخدمة:** وهو ذلك التدريب الذي يقدم للعاملين في المنظمة والموجودين على رأس العمل، لإكسابهم مهارات جديدة أو خبرات في مجال مستحدث، إضافة إلى تطوير نموهم المهني، وحيث أن التدريب أثناء الخدمة في المنظمات يؤدي إلى ردود فعل إيجابية مثل كسر الروتين، وتحسين مستويات الأداء، وتوثيق العلاقة بين الأفراد، إضافة إلى زيادة العائد ومواكبة تطورات العصر، وزيادة المردود من العملية الإنتاجية، فلابد من تطوير التدريب أثناء الخدمة بتقديم الدعم المادي اللازم ومنح الصلاحيات من أجل التطوير والإبداع، وتنمية روح التعاون بين أجهزة التدريب ومؤسسات التدريب خارج نطاق قطاع المنظمة، إضافة إلى إيجاد حوافز مناسبة لكل المشتركين بعملية التدريب من مدربين ومتدربين ومشرفين. وهذا كله يحتاج إلى تخطيط جيد وفق خطة طويلة الأمد كما أنه يحتاج إلى تضافر الجهود بين إدارات التدريب المختلفة.

## أهمية التدريب

يعتبر التدريب وسيلة رئيسية لتطوير العاملين لاسيما وأن معظم الشركات والمؤسسات في الدول النامية لا تهتم بالتطوير، وتركز اهتمامها بالتدريب فقط، وقد يكاد التخطيط المهني أن يكون معدوماً، فهذه الدول لا تمتلك المستلزمات الكافية لإعداد أنظمة للتطوير، لذلك ينحصر نشاطها بالتدريب الذي تصرف عليه مبالغ طائلة، ولهذا يعتبر التدريب مسألة ذات أهمية كبيرة. كما انه وسيلة لمعالجة العديد من المشكلات التي يمكن لمنظمة ما أن تعاني منها عندما يكون سببها سوء أداء العاملين،أو سلوكهم، أو ظهور الصراعات التنظيمية، أو ارتفاع معدلات الترك والدوران والغياب، أو الخلل

فـي تأهيـل العـاملين بـالأعـداد المطلوبـة، أو انخفـاض معـدل الإنتاجيـة... الـخ (برنوطي،2004)

ويتضـح الاهتمـام بنشـاط التـدريب مـن خـلال الأمـوال المسـتثمرة فـي مجـال التـدريب، وذلـك لغـرض تطـوير مهـارات العـاملين وإثـراء حصـيلتهم المعرفيـة، وتحـديث أسـاليب أدائهم للعمـل. ويفيد التـدريب فـي تنميط العـادات والقيم التـي يمكـن أن تشـكل الأبعـاد الأساسـية لثقافـة المنظمـة، وعـن طريـق التنميط يمكن تحقيق المواءمة بين الفرد وعملـه، والفرد ومجموعتـه، والفرد والمنظمة التي يعمل فيها. (الهيتي،2003) والتدريب قد يزيد مـن التـزام العـاملين وولائهم للمنظمة، ويعزز إدراكهم بأنها مكان جيد للعمل. ويساعد التدريب في تكـوين القـادة الأكفـاء وتنميـة القيـادات الإداريـة. لقـد وجـدت المنظمـات فـي التدريب والتنمية الوسيلة الفعالة من أجل رفـع مستوى أداء مواردهـا البشـرية إلى أعلى حد، مما يمكنها من الابتكـار والإبـداع وتقديم الأجـود فـي منتجاتهـا، (عقيلـي،2005) وهـذا يعنـي أن التـدريب أصـبح أحـد الركـائز التـي تقـوم عليهـا منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم.

خطوات التدريب Steps of Training:

تمر العملية التدريبية بعدة خطوات أو مراحل هي:

(ديسلر،2007) و (شاويش،2005) و (ماهر،2009)

**1 – تحليـل وتحديـد الإحتياجـات التدريبيـة Analyzing and identifying Training needs:**

يعتبر تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية التـي تساعد في تصميم البرنـامج التدريبي، ذلك أن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجـات وتحليلها يجعل النشـاط التـدريبي نشـاطاً هادفـاً، وتحديـد الاحتياجـات التدريبيـة يقصد به تحديد المهارات المطلوب إكسابها للأفـراد، و التـي يتم تفصـيلها فـي مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها في نهايـة التدريب، وهـي عبـارة عن تغير في الاتجاهات، وزيادة في المعارف، وتطوير في المهارات في مجـالات وظيفية معينة.

**2 – تصميم معينات التدريب Instructional Design :**

في هذه الخطوة يتم تحديد معينـات التـدريب مثـل الكتـب، والمـذكرات، والوسـائل، والأفـلام ... الـخ وتحديـد الأسـلوب الـذي سـيتم اسـتخدامه مـن قبـل المـدربين – كأسـلوب المحاضـرة، والمناقشـة ، ودراسـة الحالـة، وتمثيـل الأدوار، وغيرها.

**3 – اختبـار مـدى صـحة البرنــامج التـدريبي Test the Validation of Training Program:**

ويتم ذلك من خلال تجريب البرنامج على عدد قليل من الأفراد للتأكد من صلاحيته وعدم وجود ثغرات فيه .

**4 – تنفيذ التدريب Implementation of Training :**

يشتمل تنفيذ البرنامج التدريبي علـى عدة أنشطة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنـامج مـن حيـث مواعيد الجلسـات، ومواعيد الإسـتراحات، كمـا يتضمن تحديد مكان التدريب، وترتيب بيئة التعلم فيـه، وتزويـدها بـالتجهيزات اللازمة، وتطبيق برنامج التدريب على أرض الواقع.

**5 – متابعة وتقويم برنامج التدريب .. Follow – up and Evaluation:**

المتابعة أثناء عملية التنفيذ وبعدها للتأكد من أن البرنامج يسير بشكل جيد ومنتظم، ثم تجرى بعد ذلك تجري عملية التقويم والتـي تعنـي التشـخيص والعـلاج، وإصـدار الأحكـام مـن خـلال المتابعـة واسـتطلاع آراء المتـدربين لمعرفة نقـاط القوة لأجل تعزيزها، ومعرفـة نقـاط الضـعف لتلافيهـا مستقبلاً. والجدول التالي يوضح الخطوات الخمس آنفة الذكر (ديسلر،2007 : 266).

**1- تحليل الاحتياجات التدريبية :**

- حدد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية.
- حلـل مـن هـم فـي حاجـة للتـدريب للتأكـد مـن ملائمـة البرنــامج لمسـتوى تعليمهم، وخبراتهم ومهاراتهم ، وتوجهاتهم.
- استعن بالبحث العلمي لتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء .

**2- تصميم المعينات التدريبية :**

- أجمع الأهداف الإرشادية والوسائل والوسائط ووصف وتسلسل المحتوى والأمثلة والتمارين والأنشطة ونظمه في منهج يدعم نظرية تعليم الكبار .
- تأكـد مـن أن جميـع الأدوات مثـل صـور الفيـديو والكتيبـات تكمـل بعضـها البعض ومكتوبة بوضوح.
- عـالج جميـع عناصـر البرنـامج بحرفيـة ودقـة سـواء كانـت علـى ورق أو مصورة أو مسجلة لضمان الجودة والفعالية .

**3- اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي:**

❖ طبق وصحح البرنامج من قبل أو أمام أحد الحضور. ثم صمم مراجعاتك النهائية على أساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج.

**4- التنفيذ:**

❖ عند التطبيق امتدح النجاح في ورشة عمل المتدربين التي تركز على المعرفة والمهارات ومحتوى التدريب .

**5- التقويم والمتابعة:**

❖ قيم نجاح البرنامج وفقاً لـ :

(1) التفاعل ( تفاعل المتعلمين المباشر بالتدريب).

(2) التعليم ( استخدم أساليب التغذية الراجعة لقياس ما تعلمه المتعلمون بالفعل).

(3) السلوك (لاحظ ردود أفعال المشرفين نحو أداء المتعلمين بالفعل).

(4) النتائج (حدد مستوى التحسن الطارئ على الأداء الوظيفي) .

وظيفة التدريب

يحتاج الأفراد الجدد في المنظمات في البداية لعمليات إرشاد وتوجيه وتكيف مع بيئة العمل الجديدة ، وقد تستغرق هذه العمليات عدة أشهر بعد الالتحاق بالعمل ، حيث يتم التركيز على تعريف هؤلاء الأفراد بقواعد وأنظمة العمل ، وأهداف التنظيم ومكوناته ، ووحدات وأقسام العمل المختلفة . وبعد تحقيق التأقلم ، يمكن للتدريب أن يحتل مكانه ويحقق أهدافه . وتمارس إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو وظائفهم الجديدة ، ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تمارس دورها من خلال أربعة مجالات في التدريب وهذه المراحل هي : (المرسي ،2003) تدريب العاملين ، وتنمية العاملين، والتطوير التنظيمي ، والتطوير المهني ، ويعتبر التطوير المهني وتطوير العاملين نشاطان موجهان للعاملين أنفسهم ، أما تدريب العاملين ، فإنه يصمم لتطوير وتنمية مستويات الأداء للوظيفة الجديدة، ويرتكز التطوير التنظيمي حول إجراء تغييرات واسعة في أنظمة العمل ذاتها.

وتندرج هذه المراحل الأربعة من التدريب تحت مسمى (التدريب الرسمي) وإلى جانب ذلك، فإن الفرد العامل في المنظمة يتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي Self – Development

(الهيتي،2003) ويدخل هذا النوع من التدريب في مجال التدريب غير الرسمي، والذي يعود بالفائدة على المنظمة وعلى الفرد ذاته، ولكي يتمكن التدريب من تحقيق أهدافه، فإنه من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتوجيه اهتمامها في البحث عن الوسائل المجدية لتحفيز العاملين ودفعهم لبذل قصارى جهودهم لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من أعمال مبدعة ومنتجة. ويعتبر التدريب أداة مهمة من أدوات الحفز (Strayb,1994) يستهدف إحداث تغييرات في معلومات، وخبرات، وطرق الأداء، وسلوك واتجاهات المتدربين لتمكينهم من استغلال إمكاناتهم، ويساعدهم على رفع كفاياتهم، ويسهم التدريب في رفع الروح المعنوية للعاملين وحفزهم على الإبداع وإتقان العمل. وطالما تطرقنا أختي القارئة أخي القارئ، إلى موضوع الحوافز، فإنه من المناسب أن نستعرض بعض الأمور الأساسية في موضوع الحوافز، ثم نعود إلى موضوعنا الأساسي في هذا الفصل ألا وهو التدريب.

## مفهوم الحوافز Incentives

الحوافز هي نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية ويؤدي الحافز إلى جعل الموظفين يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم.

فالحوافز هي عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد جراء قيامه بأداء عمل معين، أي أنها العوائد التي من خلالها تتم استثارة الدوافع وتحريكها، والفرق بين الدوافع والحوافز هو إن الدوافع تمثل قوة تحرك الفرد وتستثيره ليؤدي عمله وتوجه سلوكه نحو هدف معين وهي مسببات داخلية للسلوك. أما الحوافز فهي قوة خارجية تحرك الفرد للقيام بعمله مقابل مكافأة معينة . (عابدين، 2001).

أن المفهوم الحقيقي للحافز هو أنه شيء خارج الإنسان إذ يوجد في المجتمع الذي يعمل فيه ويجذبه إلى التصرف في ناحية معينة بطريقة معينة إذ يمثل أداة لإشباع رغبة معينة يشعر بها الفرد ويهتم بإشباعها،وقد يعمل الحافز على خلق حاجات أو رغبات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها أو يعمل على رفع مستوى تطلعاته في ناحية معينة وينشئ بذلك دورة جديدة تهدف إلى استعادة التوازن عن طريق الحصول على الحافز الذي هو بمثابة جائزة يحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوكاً جيداً يحظى بقبول الجهة التي تعرض هذه الجائزة. (السلمي،1998) والحوافز هي الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة والتي تمكن الفرد من الحصول عليها واستخدامها لتحويل الدوافع